

**МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ, СПОРТА И МОЛОДЕЖИ
ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
ГОУК ЛНР «ЛУГАНСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ
КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВ ИМЕНИ М. МАТУСОВСКОГО»**

Кафедра «Музыкальное искусство эстрады»

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

ДИСЦИПЛИНА

ОСНОВЫ ПРОДЮСЕРСКОГО МАСТЕРСТВА

*Уровень основной образовательной программы – специалитет
Направление подготовки – 53.05.03 Музыкальная звукорежиссура*

Луганск

Содержание курса

Введение. Нашим миром правят проекты. В свою очередь созданием медийных проектов занимаются продюсеры. Благодаря элементам продюсерской деятельности из которых состоит медиареальность, сегодня, принято считать привычным явлением современного социума. Продюсер выступает не только творцом отдельно взятой медиареальности, но и дирижирует производством культурных инноваций эпохи информационного бума; не просто формулирует цели, он - управляет будущим. Управление будущим определяет содержание любой проектной деятельности.

Предлагаемый курс лекций освещает вопросы связанные с: понятиями «продюсер» и «продюсерское мастерство»; организационно-предпринимательская, творческо-режиссерская, финансово-экономическая деятельность; функции продюсерской деятельности. Маркетинг и менеджмент в деятельности продюсера. «Социальный заказ», режиссерский замысел и сценарий будущей постановки как основа организации и планирования работы режиссерско-постановочной группы. Смета и бизнес-план работ по подготовке и проведению зрелищных представлений. Коммерческая деятельность продюсера, ее правовые основы. Возмещение постановочных затрат культурно-досуговых программ.

Находясь на пересечении искусства и бизнеса, данный курс лекций открывает новые перспективы для самореализации будущих специалистов. Курс предназначен для тех, кто хочет стать: продюсерами, менеджерами артиста, арт-менеджерами, импресарио, организаторами гастролей, концертов, конкурсов, фестивалей; кто уже занят в сфере музыкального-менеджмента, но понимает, что для того, чтобы чего-то добиться, продвинуться, необходимы дополнительные знания и специальное образование в области менеджмента, маркетинга, экономики, искусства, психологии творчества, права. Особенностью курса является логическое продолжение освоения теоретического материала в процессе практической деятельности.

3

Тема 1. Введение. Продюсер и особенности его деятельности.

Составляющие продюсерской деятельности

Тема 2. Шоу- бизнес. Основные технологии развития шоу-бизнеса 17

Тема 3. Управленческие качества и деятельность продюсера в 27
проекте. Технологии в продюсировании

Тема 4. Целеполагание в продюсировании. Постановка целей 36
SMART. Музыкальная индустрия и продюсирование

Тема 5. Бренд как инструмент шоу - бизнеса. Human Branding 52

Тема 6. Роль рекламы и PR в музыкальном продюсировании 64

Тема 7. SWOT-анализ, как инструмент стратегического планирования 81

Тема 8. Матрица BCG (Boston Consulting Group) –инструмент 90
стратегического планирования

Тема 9. Event-менеджмент: корпоративы, праздники, презентации, 98

фестивали	
Тема 10. Промоушн	112
Тема 11. Стратегии продвижения «продукта» на рынок шоу-бизнеса.	125
Бизнес-проекты в шоу-бизнесе. Компании – продюсеры бизнес-проектов	
Тема 12. Ведение переговоров при продюсировании бизнес-проектов	142
Тема 13. Целеполагание в постановке шоу-программ. Технологии организации шоу-программ. Маркетинг	159
Тема 14. Презентация проекта	177
Тема 15. Формальное и неформальное управление шоу-проектом.	187
Мотивирование, как управленческий процесс в продюсировании	

Тема 1. Тема 2. «Введение. Продюсер и особенности его деятельности. Составляющие продюсерской деятельности»

План

- 1.1. Продюсер, как самостоятельная сфера деятельности. Главное правило продюсирования. Цели и задачи продюсирования.
- 1.2. Понятие - продюсер, виды и составные продюсерской деятельности.
- 1.3. Функции продюсера.
- 1.4. Типы продюсирования.

«Если вы в ШБ (шоу бизнесе), вы уже не принадлежите только самому себе или своей семье. Сегодня, когда людей мало чем можно удивить, а вопросы бизнеса в большинстве случаев не решаются с помощью силы, вам может показаться, что борьба за существование закончена. Вам может казаться, что мир бизнеса стал милым и уютным местом, где можно просто приятно провести время. Но правда в том, что это только социальная маска. В мире бизнеса постоянно идут сражения! И если вы еще не почувствовали это и не ведете свою группу в бой, и не слышите звуков приближающейся битвы, знайте - просто пока еще на вашу территорию никто не позарился. Но не стройте иллюзий, что так будет всегда.

К моему сожалению, руководители слишком поздно замечают, что пули свистят над головой, а противник уже оккупирует территорию. (Я, про конкурентов) И если вы к этому не подготовлены, вы проиграете, как проигрывает сражение большинство компаний в ШБ. Они рушатся не от снарядов, зачастую им достаточно легкого дуновения ветерка.

Наша цель - дать вам инструменты руководителя (продюсера) и обучить их использованию. Конечно, ваши результаты также зависят от ваших личных способностей и таланта. Если вы не знаете, как построить крепость, один лишь талант не спасет вашу группу».

Итак, начнем.

Продюсер — это кто?

В нашем понимании и собственно в нашей стране, образ «продюсера» несколько искажен, и он понимается совсем не так, как есть на самом деле.

Очень важно не подменять понятия и смотреть в корень самого процесса продюсирования.

Человек, который вкладывает деньги в артиста — не всегда является продюсером, это ложная ассоциация.

*«Продюсер не просто выполняет функции менеджера или финансиста»
Эдуард Клим, генеральный директор Lavina Music*

В первую очередь, продюсер должен знать базовые вещи на каждом этапе создания продукта и понимать все музыкальные каноны.

Настоящий продюсер — это меломан, который занимается музыкальным бизнесом ради музыки, а не ради денег, но фишка в том, что за хорошую музыку он получает соответствующие деньги.

Кто такой хороший продюсер?

«Не отступайте от того, что вы себе наметили. Особенно не слушайте тех, которые говорят “Кому эта музыка нужна...”» Серго Чантурия, гитарист, музыкант.

Если чувствуете, **что** нужно сделать - **делайте**, тогда сразу начинается движение. Всегда не хватает людей, которые начинают и задают движение. Как бы банально это не звучало, но хороший продюсер тот — кто чувствует и

начинает делать. Таков простой закон. А когда начинается движение, тогда уже есть и выбор.

С одной стороны это риск, с другой стороны без него в музыкальном бизнесе никуда.

Главное правило продюсирования.

Профессиональный продюсер хорошо знает рынок и знает, что нужно делать в конкретный момент времени. Продюсер — человек, который умеет правильно делать и продавать «товар». И если мы говорим о продюсировании, то определяем одно из главных правил:

«Продюсер должен находить общий язык с любым артистом, особенно если артист вам нужен» Серго Чантурия, гитарист, музыкант.

Отслеживать рынок и его структуру — одна из самых важных задач продюсера.

Видя яркую группу продюсеру важно понять идею и сохранить энергетику и «причесывать» эти два фактора. Грамотный продюсер видит, как сделать **продукт**, (запомните данный термин т.к. мы будем им пользоваться достаточно часто!) успешным и продаваемым.

У творческого человека не должно быть депрессии и задача продюсера - это контролировать и этого не допускать. (Хотя, прецеденты часты)

Иногда, вопрос стоит в том, как правильно отбирать материал. Нужно быть меломаном, но этого мало. На материал нужно смотреть не как на любимую песню, а как на **продукт**, который нужно продавать.

Есть любимые формы, а есть формы, которые приносят деньги и это принципиальная разница.

Есть отличный стереотип мнения – «Пока мы думаем, другие уже создают», как бы тривиально это не звучало, но это правда! ;)

У продюсера для реализации идеи должна быть команда: ее состав различен, все зависит от продукта и инвестиций, но в классической форме это- партнеры и «правильный» менеджмент, который и помогает реализовывать «любые бредовые идеи».

Роль продюсера связана с понятием – **менеджмент** (управление, руководство, администрирование). Но эта роль достаточно специфична. Понятия продюсера в разных странах значительно отличаются. Если на Западе – это человек, который просто создает музыку, то у нас – это человек, который находит спонсорские и инвестиционные средства для продвижения проекта, также является организатором разного уровня творческих, управленческих, правовых и экономических событий, процессов и явлений происходящих в ШБ.

Продюсер (от англ. producer — производитель, товаропроизводитель, изготовитель) — специалист, который принимает непосредственное участие в производстве проекта, регулирует (или помогает регулировать) финансовые, административные, технологические, творческие или юридические аспекты деятельности, регулирует политику при выполнении какого-либо проекта.

Продюсер - профессия интуитивного знания. Соединяя интересы Художника и Публики, продюсерство всегда обращено в завтрашний день. Успешным становится тот продюсер, который умеет почувствовать завтрашние потребности аудитории.

Продюсер – это человек, который знает, какие проекты будут пользоваться спросом в массовой культуре и как их надо создавать и реализовывать.

Это профессия, в которую больше, чем в какую либо другую, влекут свойства личности, психологические черты и социально-психологические характеристики.

Это профессия, требующая особого стиля мышления и миропонимания, способности соединить образное и конструктивное видение мира.

Это свойство профессии во многом предопределило источники рекрутирования (набор): из творчества, из предпринимательства, из менеджмента, из **венчурного** бизнеса.

ВЕНЧУРНЫЙ — [англ. venture отваживаться, рисковать] связанный с риском, рискованный. Имеющиеся или выделяемые фонды для инвестиций **при значительном риске потерь**.

Продюсер — специалист, род занятости которого затрагивает несколько профессиональных областей сразу. Это имиджелогия, реклама, PR и связи с общественностью, маркетинг и деловое администрирование. Продюсер занимается разработкой концепций потенциально прибыльных проектов, их инвестированием и реализацией на информационно-развлекательном рынке.

Его главная цель — найти стабильный и надежный источник для финансирования проекта и получение максимальной финансовой отдачи.

Сегменты шоу-бизнеса (в том числе и музыкальной индустрии): экономика, творчество, право, менеджмент. Необходимость творческой и экономической составляющей очевидна без дополнительных пояснений. Организацию любого проекта обеспечивают управленческие отношения, опирающиеся на личностный фактор.

Организация любого проекта начинается с подбора артистов и других участников, ответственных за различные участки проекта. На данном этапе необходим менеджмент. А обеспечивают управленческие отношения на цивилизованном уровне правовые принципы, нашедшие свое отражение в законодательстве и договорном регулировании.

Продюсирование **творческого проекта** – сложный многоуровневый процесс, который требует от продюсера как творческо-управленческой фигуры большой отдачи. Продюсер помимо финансового потенциала должен быть творческим человеком, а так же разбираться в мельчайших деталях современного арт-рынка.

Продюсерская деятельность тесно связана с такими сферами культуры как музыкальная индустрия, кино, театр, телевидение. Это обосновано тем, что шоу-проект представляет собой синтез различных видов искусств. Он включает в себя музыкальный потенциал, режиссуру, работу клипмейкера и имиджмейкера. Но так или иначе основным объектом интереса продюсера

является интеллектуальная собственность. Она имеет ценность как объект культуры, а в бизнесе продюсера интересует и цена, за которую эта собственность приобретается.

Многогранность продюсерской деятельности в современной шоу-индустрии связана с мощной раскруткой проекта, которая включает в себя не только традиционные приемы продвижения (концертная деятельность, информационная поддержка), но и специфические – мерчендайзинг, участие в престижных музыкальных фестивалях, премиях, создание промо-кампании в Интернете. Несмотря на такую разностороннюю деятельность, продюсер делает ставку, как правило, на одно или несколько направлений. Таким образом, появляются проекты, фундаментом которых является либо оригинальная идея, либо вокальные данные исполнителя, либо мастерство композитора и т.п..

Промоушн помимо дальнейшей раскрутки проекта предполагает и развитие бизнеса в других направлениях – мерчендайзинг, участие в престижных фестивалях, премиях (Music Awards, «Евровидение»), а так же выход на международный уровень.

Существует несколько разновидностей продюсеров: генеральный продюсер, исполнительный продюсер, линейный продюсер, кинопродюсер, саундпродюсер и т.д.

Виды деятельности:

- решение общих организационных вопросов (соблюдение сроков выполнения порученных задач, предотвращение неустоек и т.д.);
- оценка маркетинговой стратегии проекта, участие в разработках и доработках;
- аналитика финансово-экономического состояния проекта (обеспечение финансирования, отдача и прибыль);
- выполнение функций креативного директора, т.е. активность в формировании творческой составляющей продукта;
- работа с имиджмейкерами;
- организация переговоров и заключений договоров

Места работы:

- продюсерские центры;
- теле - и кинокомпании;
- радиостанции;
- театры;
- музыкальные агентства.

Профессиональные навыки:

- знание специфических особенностей рабочей сферы деятельности (кино, музыка и т.д.);
- умение ориентироваться в текущих интересах и потребностях аудитории;
- способность прогнозировать, выделять опорные и ключевые моменты;
- знание законов об авторском праве и рекламе;
- умение давать оценку идее или проекту, определять его перспективность, либо убыточность;
- наличие базы контактных лиц, полезных знакомств, в особенности, среди работников СМИ.

Классификация видов

Продюсеры бывают разные, смотря как их классифицировать:

1. По месту работы: продюсер у издателя или у разработчика (линейный продюсер).
2. По уровню ответственности и кругу обязанностей: исполнительные, генеральные и ассистирующие - в больших проектах.
3. По охвату тем: общие и специализирующиеся (продюсер по дизайну, продюсер по технологии и т.д.).

Продюсер или менеджер проекта?

Однозначного ответа нет - это зависит от структуры именно вашего проекта, в первую очередь, от его размера и общей оргструктуры организации. В одних случаях менеджер проекта координирует работу продюсеров, в других - наоборот.

Некоторые считают, что продюсер отличается от менеджера проекта так же, как арт-директор от ведущего художника - первые занимаются общими вопросами, задают курс; вторые - ежедневными обязанностями по постановке и контролю исполнения задач.

Для дальнейших целей будем считать продюсером ответственного за своевременную разработку в оговоренных рамках бюджета продукта заданного качества.

Зачем он нужен?

Данность: продюсер вкладывает средства и назначает человека, который будет следить за результатами движения этих средств.

Обратите внимание - не за расходом средств (это задача бухгалтерии), а как каждый доллар/евро превращается в результат. Поэтому неэффективная работа (без результата) с частыми переделками, за которые честно платится честная зарплата ;), с точки зрения продюсера - нецелевое расходование средств. Продюсер - это профессионал, с которым есть смысл разделить ответственность за принимаемые по проекту решения. Продюсер - «вентиль» на источнике финансирования. Немаловажное значение он должен уделять финансовым вопросам – составлению сметы, фандрайзингу, расчету сроков и размеров возврата вложенных средств. Для успешного продвижения проекта продюсеру, как новой фигуре в шоу-бизнесе, нужно быть настоящим профессионалом, разбираться во всех аспектах своей деятельности и уметь среагировать на складывающиеся кризисные ситуации.

Итак, Продюсер – это организатор разноуровневых творческих, управленческих и экономических событий, процессов и явлений.

За продюсером стоит целая команда, которая и делает проект. Основная функция продюсера - организовать этот процесс, ориентируясь на определенную концепцию, и учитывая психологию масс. Он является своего рода идейным вдохновителем проекта.

Задача продюсера — заранее понять, какие ресурсы нужны для реализации творческого проекта, и обратиться к тем, кто имеет эти ресурсы, хотя ИХ владелец может об этом и не догадываться. ;) Когда же набирается достаточное количество таких ресурсных спонсоров, то продюсер берет на себя функцию связывания их интересов, согласования конфликтов и сближения позиций. Как только это происходит, поток возможностей проливается на продюсера.

Основные функции продюсера:

1. **Стратегическая** – проведение анализа ситуации и разработке прогноза, на основе которых ставятся цели продюсерской организации, организовывается координация процесса разработки стратегии и составление бизнес-плана.
2. **Административная** – состоит в контроле, оценке результатов.
3. **Экспертно-инновационная** - поиск продюсером новинок рынка, их квалифицированной оценки и внедрение в практику.

4. **Социально-психологическая** – создание в коллективе благоприятного морально-психологического климата, поддержание традиций, разрешение возникающих конфликтов.

5. **Лидирующая** – продюсер-менеджер является интегратором, своего рода контролером, следящим за тем, чтобы действия членов команды не противоречили общим интересам, не подрывали внутреннее единство группы, но в необходимых случаях он выступает организатором их защиты.

Различают:

Театрального продюсера - автор художественной идеи, воплощающий ее силами собранного им творческого коллектива. Так же поддерживает потенциал чужей-то художественной идеи. Организует спектакли с последующей гастрольной и прокатной жизнью. Результат один - возникает новое произведение искусства. Театральный Продюсер соединяет интересы Артиста, Режиссера, Зрителя, и в этом залог его успеха.

Музыкальный продюсер — лицо, ответственное за разработку стиля музыкального проекта, создание публичного имиджа проекта, а также за организацию, финансирование, и контроль за выполнением соответствующих работ.

Музыкальный продюсер может работать как с проектом в целом, так и над отдельно взятыми его альбомами, песнями, клипами, и/или концертными выступлениями.

Изначально в ведении музыкального продюсера находится контроль над процессом записи музыки, определение стиля репертуара, отбор стихов, музыки, и аранжировок. Но помимо этого он может вести отбор сценариев - для клипов или концертного выступления. Также музыкальный продюсер может определять и общую линию поведения проекта, вести разработку имиджа и развития созданного публичного образа.

Он обязан контролировать процесс написания и записи песен, режиссуру съёмок клипов, ещё режиссуру - организацию концертных выступлений проекта.

Подбирает технический персонал для проекта - менеджеров, ассистентов, монтажёров, сценаристов, операторов, режиссёров, звукооператоров, звукоинженеров, саунд-продюсеров.

Как правило, у **крупных студий звукозаписи имеются свои музыкальные продюсеры**, но нередко музыканты сами приглашают интересных им посторонних продюсеров, а в некоторых случаях - осуществляют музыкальное продюсирование своего проекта самостоятельно.

Работу, выполняемую музыкальным продюсером, можно сравнить с работой, выполняемой *художественным руководителем*. Однако, в отличие от художественного руководителя, в обязанности музыкального продюсера, входит **не только руководство творческой частью работы проекта, но и организация и контроль материально-технического обеспечения этих работ.**

В скобках указаны самые популярные проекты продюсеров.

Российские:

МакСим, Леонид Бурлаков («Мумий Тролль», Земфира), Игорь Матвиенко («Любэ», «Иванушки International», «Корни», Виктория Дайнеко), Андрей Разин («Ласковый май»), Максим Фадеев (Линда, «Total»), Иван Шаповалов («t.A.T.u.», «7Б»), Бари Алибасов («На-На», «Интеграл»), Олег Нестеров ("Маша и Медведи"), Иосиф Пригожин ("Валерия"), Крутой Игорь Яковлевич

Брановицкий Сергей Михайлович, Константин Меладзе ("ВИА Гра").

Зарубежные:

Джордж Мартин («The Beatles», Селин Дион), Dr. Dre (50 Cent, Eminem, 2Pac),

Дитер Болен («Modern Talking», «Blue System», C.C.Catch), Стиг Андерсон («ABBA»), Куинси Джонс (Майкл Джексон) и т.д.

Часто, музыкального продюсера путают с музыкальным менеджером.

Музыкальный менеджер - отдельный специалист или компания, которые направляют профессиональную карьеру артиста в музыкальной индустрии.

Музыкальный менеджер следит за коммерческой стороной деятельности своего клиента, помогает ему принимать решения и даёт советы по вопросам, которые могут повлиять на ход карьеры.

Музыкальный менеджер может работать с группами, певцами и диджеями. Группа может нанять музыкального менеджера, но и сам специалист может найти или открыть группу, с которой он будет сотрудничать. Как правило их взаимные обязательства и гарантии закрепляются в *контрактах*.

Основную часть работы музыкального менеджера составляют: помощь в принятии важных решений, организация гастролей, промоушн, осуществление коммерческих сделок и рассмотрение контрактов.

Работа музыкального менеджера может охватывать многие области, он может выполнять обязанности пресс-атташе, промоутера, букинг-агента.

(букинг - система взаимоотношений между артистом, клиентом и букинг-агентством, сформировавшим каталог артистов.)

бухгалтера, организатора турне, а иногда даже личного консультанта. Многие из этих пунктов не закрепляются в контракте, в связи с чем могут возникнуть разногласия.

Отношения менеджера и группы перед подписанием контракта можно охарактеризовать как борьбу личных интересов. После подписания контракта их интересы и обязанности фиксируются.

По мере развития карьеры музыканта, расширяется и круг деятельности его менеджера, что может привести к повышению зарплаты.

Менеджер может помогать музыкантам:

- в направлении их творческого пути,
- в нахождении музыкального продюсера,
- в установлении связей с звукозаписывающими компаниями, издательствами, агентами и публикой.

В обязанности музыкального менеджера может входить:

- создание репутации группы,
- формирование базы поклонников,
- работа с рекламой и редактирование профиля группы в социальных сетях.

Музыкальный менеджер может присутствовать во время записи произведений.

Он должен уметь стимулировать творческий процесс, но при этом не вмешиваться в отношения группы и музыкального продюсера.

Музыкальный менеджер находит звукозаписывающую студию, фотографов и промоутеров. Выпуск альбома на рынок и установление даты релиза также входит в обязанности музыкального менеджера.

Саунд-продюсер

является ключевой фигурой, от которой в большой степени зависит успех проекта.

Это человек, профессионально работающий в индустрии звукозаписи (или шире – создания музыки), чьей обязанностью является осуществление общего руководства и контроля качества процесса создания фонограмм артиста.

Функции саунд-продюсера включают в себя:

- отбор материала и музыкальных идей артиста,
- выбор песен и, в случае необходимости,

- подбор музыкантов для конкретного проекта,
- выбор студий, в которых осуществляются этапы работ по проекту,
- контроль процесса записи,
- определение общего звучания,
- контроль процессов сведения и мастеринга.

Мáстеринг (англ. *mastering*) в широком смысле - процесс производства чего-либо, в ходе которого из исходных материалов создаётся экземпляр продукта, который является при тиражировании эталонным, и потому называется также мастер-копией.

Мастеринг звукозаписей - процесс подготовки и переноса записанной и сведенной фонограммы на какой-либо носитель для последующего размножения.

Мастеринг видеозаписей - процесс подготовки и перевода изображения и звука с киноплёнки или другого носителя в цифровую или аналоговую форму для последующего тиражирования на оптических видеодисках или других носителях информации.

В современных условиях роль продюсера может также распространяться как на сферы материальные – контроль бюджета, организаторская работа и переговорный процесс, так и на сферы творческие – написание музыки и/или текстов песен, создание аранжировок, работа сессионного музыканта, а также звукорежиссера.

Говоря проще, саунд-продюсер несет ответственность за окончательное звучание музыкального продукта (фонограммы).

It – продюсер (интернет продюсера) — основная функция построение интернет-проектов. Он автор концепции и руководитель разработки. От идеи и бизнес-модели до практической реализации. Также в основе его функции лежит представление в Интернете артистов и коллективов или любого другого проекта –оказание им помощи в росте и развитии творческой карьеры. Осуществляет продвижение артиста на рынок благодаря использованию новых Интернет технологий.

Данный продюсер развивает интернет-бизнес и решает вопросы по разработке веб-проектов, а также в его функции входит:

- Анализ существующего веб-бизнеса, отраслевой ниши веб-проекта и перспектив сайта.
- Внесение практических рекомендаций по улучшению рассматриваемого проекта. А именно маркетинг и позиционирование, дизайн, и прочие составляющие.
- Выработка и коррекция маркетинговой стратегии продвижения проекта.
- поиск возможных путей финансирования.
- Формирование работоспособной концепции нового сайта под бизнес-задачу или коррекция существующей концепции.

- Помощь в формировании команды проекта, собеседования ключевых исполнителей.
- Составление проектной и бизнес-документации, аналитических документов, технического задания и прочих документов по разработке.

Игровой продюсер (в индустрии компьютерных игр)

Продюсер видеоигр (игровой продюсер) — человек, ответственный за видение самой игры и процесс ее разработки.

Известно, что документально первым этот термин употребил Трип Хоукинс, Основатель Electronic Arts создатель консоли Panasonic, долгое время проработал с ЭПЛ директором по стратегическому развитию, а также один из главных теоретиков индустрии видеоигр, основал Electronic Arts в 1982 году.

По его мнению, на которое во многом повлияла его дружба с Джерри Моссом (актер 2003 «в ловушке времени»), в гейм-индустрии продюсеры должны были заниматься тем же, чем занимаются продюсеры в музыкальном бизнесе: **направлять персонал и регулировать использование ресурсов.**

Так, Хоукинс нанял продюсера звукозаписи из A&M Records, чтобы тот обучил его первых продюсеров.

В течение всего срока своего существования, роль продюсера видеоигр в разных компаниях и разных командах продолжает трактоваться по-разному, потому в индустрии можно найти сразу несколько позиций, подходящих под определение "продюсер".

Очень немного фигур, отличившихся в производстве игр, параллельно строит карьеру и в кино. Отчасти потому, что издатели, нанимающие продюсеров на работу, стараются не афишировать их заслуги. В отличие от своих коллег в музыкальной и киноиндустрии, продюсеры видеоигр не владеют собственными независимыми компаниями.

В этом случае разделяют

внешнего и внутреннего продюсера.

- **Внутренний продюсер** работает непосредственно на разработчика и больше вовлечен в процесс создания и разработки. Иногда у разработчика нет своего внутреннего продюсера, и в этом случае он может полагаться исключительно на продюсера со стороны издателя.
- Внутренний продюсер. Это **Помощник главного продюсера**, как правило, специализируется в требуемых от него конкретной командой областях на основе уже имеющихся у него знаний. Чаще всего это программирование, дизайн, рисунок, звук, оценка качества.

- **Обычный продюсер** играет роль менеджера проекта и отвечает за предоставление конечного продукта издателю вовремя и в рамках выделенного бюджета.
- **Исполнительный продюсер** следит за всеми продуктами компании, чтобы те не отклонялись от намеченного курса и соответствовали целям и политике компании.
- **Внешний продюсер** играет роль "исполнительного продюсера" и нанимается издателем игры их рабочие обязанности могут заключаться в контроле за несколькими проектами, над которым работает ряд разработчиков.
- Так как масштаб игр и их себестоимость растет, в процесс включаются и **линейные продюсеры**. Как и в киноиндустрии, линейные продюсеры отвечают за планирование и бюджет проекта.

Кинопродюсер или Телепродюсер

По иерархии менеджмента кинопродюсеры или телепродюсеры подразделяются на:

Продюсер — создает условия для создания фильма. Иницирует, координирует и управляет вопросами увеличения бюджета, найма ключевого персонала и соглашений с дистрибьюторами. Продюсер участвует во всех стадиях создания фильма, от начала разработки до начала проката.

Исполнительный продюсер — в крупных проектах это обычно представитель или один из руководителей студии, хотя звание могут присвоить и просто крупному инвестору. Наблюдает за финансовыми, административными и творческими аспектами производства, но не участвует в технических. В небольших компаниях или независимых проектах исполнительным продюсером может называться создатель/сценарист.

Сопродюсер — продюсер, который отчитывается перед исполнительным продюсером и предоставляет деньги для финансирования фильма. Вовлечён в ежедневное производство в большей мере, чем просто продюсер.

Ассоциированный продюсер — обычно исполняет роль представителя продюсера, который может отвечать за часть его финансовых, творческих или административных функций. Звание зачастую присваивается опытному в делах кинопроизводства человеку, который выступает как консультант, или тому, кто внёс крупный финансовый или творческий вклад в проект.

Ассистирующий продюсер — обычно работает под управлением ассоциированного продюсера.

Линейный продюсер — следит за бюджетом фильма и ежедневным производством.

Административный продюсер — докладывает Совету директоров и нанимает внештатных работников для различных стадий производства.

Креативный продюсер — отвечает за творческую составляющую проекта: подбор творческой группы (режиссёр-постановщик, художник, сценарист, оператор, композитор и т. д.), художественное руководство проектом.

Веб-продюсер или Продюсер веб-сайта — создаёт условия и реализует идею создания веб-приложения или веб-сайта.

Информационный продюсер (СМИ) - человек отвечающий за наполнение информационного контента программы.

Итак резюмируем.

Продюсирование, как технология на личностном уровне не более чем искусство личных продаж, способ реализации творческих проектов. Идея сама не продает себя, это лишь продукт, вариант Будущего, и ему нужен продавец. Эту функцию выполняет продюсер.

Для осуществления творческого проекта должно присутствовать два обязательных элемента — собственно искусство продаж и продукт, то есть идея. Даже начинающий продавец способен продать отличный продукт, но и самый звездный не в состоянии продать товар, который не вызывает энтузиазма.

Поэтому успешное продюсирование — это отличная идея и искусство ее продажи. Осталось понять, как создавать отличные идеи (продукты) и как их продавать. Практика показывает, что находить интересные идеи значительно более рентабельно, чем их создавать.

Контрольные вопросы:

1. Кто он такой - продюсер? Зачем он нужен?
2. Дайте определение понятиям «продюсер», «продюсерское мастерство», «продюсирование».
3. Каковы слабые места продюсера? В чем сила?
4. Перечислите виды продюсерской деятельности.
5. Дайте определение различным видам продюсерской деятельности.
6. Что включают в себя личностные качества продюсера?

Тема 3. «Шоу- бизнес. Основные технологии развития шоу-бизнеса»

План

1. История развития шоу-бизнеса.
2. Определение понятия «Шоу-бизнес».
3. Шоу-бизнес как предпринимательство и как часть массовой культуры.
4. Основные технологии шоу-бизнеса.

«Когда работаешь с артистом, надо уяснить для себя одно правило: он — первый. Ты второй. Если ты это понимаешь, то будешь работать. Можешь объяснять, подсказывать ему что-то, ругаться с ним, но решать будет он, а ты только помогаешь ему в выборе решения. Это аксиома».

Продюсер Андрей Агапов

«Воображение, миф, ритуал- язык эмоций- будут оказывать влияние на все. Процветание компаний будет основываться на их историях и мифах. Компании должны будут понять, что их продукт менее важен, чем их история».

Рольф Йенсен

Первые коммерческие зрелищные мероприятия проводились ещё в древнем мире. В древней Греции любимыми видами развлечений являлись театр и спортивные состязания, а в древнем Риме наибольшей популярностью пользовались бои гладиаторов. Если театральные постановки требовали от зрителя некоторой культурной подготовки, то созерцанием спортивных и гладиаторских турниров могла наслаждаться самая невзыскательная публика.

Высокий спрос на зрелища привел к появлению профессиональных организаторов и профессиональных исполнителей. Обучение гладиаторов и организацией их «гастролей» занимались владельцы гладиаторских школ (ланисты). С развитием масштабных зрелищ в древнем мире появляется и прообраз тотализатора – букмекеры принимали ставки на победу той или иной команды гладиаторов, часть от выигрыша шла ланистам, выставившим эти команды.

Поскольку профессия гладиатора была смертельно опасной, ею заставляли заниматься преимущественно рабов. Однако далеко не все гладиаторы занимались боями на арене «из-под палки». Известно, что среди гладиаторов были «звезды», которые отказывались бросать эту профессию, даже когда им дарили свободу. Самые удачливые гладиаторы получали от

поклонников и устроителей боев богатые подарки, а также проценты от ставок в тотализаторе.

С гибелью античной цивилизации исчезли и присущие ей зрелищные мероприятия. В средневековой Европе культ христианского аскетизма хотя и не уничтожил тягу простых людей смотреть на выступления бродячих жонглеров и скоморохов, но, по крайней мере, заставил считать зрелища постыдной забавой простонародья. Свою лепту в осуждение «бесовских игрищ» внесли как Реформация, так и Контрреформация.

Зрелища были реабилитированы в эпоху нового времени, когда стала развиваться индустрия досуга как часть *сферы услуг*. Так, в России легализация «различного рода публичных увеселений и простонародных забав» произошла лишь в 1854, когда дирекция казенных театров получила монопольное право на организацию эстрадных представлений, и только в 1882 были отменены всякие ограничения на частное предпринимательство в концертно-эстрадной деятельности.

Вплоть до начала 20 в. перед шоуменами стояла проблема – на одно представление невозможно было собрать много людей. Лишь с появлением сперва звукозаписывающих устройств и радио, а затем кино и телевидения шоу-бизнес приобрел подлинные масштабы «зрелища для всего народа».

Если до «молодежной революции» 1960-х потребителями зрелищ являлись главным образом взрослые люди, то затем произошел резкий сдвиг. Современная шоу-индустрия связана в основном с молодежной культурой.

Особенно стремительно шоу-бизнес стал развиваться в странах запада в последней трети 20 в. Люди, живущие в странах «золотого миллиарда», изъявляют желание и получают возможность удовлетворять свои постоянно возрастающие потребности в досуге. Именно для удовлетворения вкусов «массовой публики» изыскиваются все новые способы развлечения – таланты, эпатажирующие зрелища, дорогостоящие шоу, высокие технологии. За пределами стран европейской цивилизации шоу-бизнес развивается менее активно, как одно из проявлений вестернизации и американизации.

С самых ранних моментов истории шоу-бизнеса обозначились непростые взаимоотношения между коммерческими зрелищами и более культурными видами досуга: зрелища более демократичны, но гораздо менее способствуют развитию личности.

В XX в. шоу-бизнес решительно потеснил более элитарные виды искусства. Создалась ситуация, когда даже "высокое" искусство вынуждено использовать опыт шоу-бизнеса: вряд ли какое-либо явление культуры, художественное событие, произведение искусства и т.д. будет замечено

общественностью и получит признание, если оно не обретет форму шоу. По мнению многих деятелей от искусства, успешно встроившихся в эту систему, рыночные отношения – единственный способ "спасти" культуру.

Отрицательные издержки подобного подхода видны уже сегодня. Особенно очевидны эти процессы в классических видах искусства. Круг широко известных его деятелей составляют теперь не мастера, творящие для знатоков и ценителей, а те, кто получил одобрение в коллективном сознании, кто обозначил своё творчество как товарный бренд. Успех артиста оказывается обеспечен не столько его талантом и мастерством, сколько соответствием виртуальным культурным ценностям, к достоинствам самого искусства часто не имеющим никакого отношения.

Абсолютное доминирование в шоу-бизнесе американских (или, по крайней мере, англоговорящих) фирм и артистов ведет к тому, что он превращается в инструмент американизации мировой культуры.

Что касается современного шоу-бизнеса, чтобы лучше понять его специфику, стоит провести сравнение той ситуации, которая существует сейчас, и той, что имело место ранее.

В СССР организация зрелищных мероприятий, как и всех других видов производства, находилась под строгим государственным контролем. Например, Госконцерт организовывал концерты по всей стране, от больших городов до колхозов. Требования к исполнительскому мастерству были довольно велики, но оплата артистам мало зависела от степени их популярности. Серьезным шагом вперед стало принятие в 1993 г. Закона Российской Федерации "Об авторском праве и смежных правах"¹, который стал регламентировать "правила игры" в СНГ шоу-бизнесе. Это позволило отказаться от непосредственного контроля шоу-бизнеса, позволяя ему развиваться самостоятельно, опираясь на мировые тенденции, решения, продиктованные продюсерскими и звукозаписывающими компаниями, и вкусами публики. Именно аудитория сейчас является ключевым элементом коммуникации, она формирует рейтинги популярности, которые напрямую связаны со степенью востребованности конкретного исполнителя с и уровнем его доходов.

Шоу-бизнес в 1990-х отличался многими своеобразными, не слишком приглядными особенностями. Не редким подходом был следующий: продюсер записывал фонограмму, исполненную человеком, который обладал хорошим голосом, однако, по причинам внешнего порядка не мог появиться перед зрителями. Затем продюсер находил "лицо" для этого голоса, и начинался период интенсивной "раскрутки". Далее начинались гастроли по

¹ Закон "Об авторском праве и смежных правах" от 9 июля 1993 г. (с изменениями от 19 июля 1995 г., 20 июля 2004 г.)

стране и странам СНГ. При этом доход шел, конечно же, в карман продюсеров, "звезда" же могла рассчитывать лишь на небольшой гонорар. Не слишком приглядная ситуация с этической и экономической точки зрения, что уж говорить по психологические проблемы такой "звезды", которая после сотни концертов начинала верить, что это ее собственный голос. Помимо этого острыми проблемами постсоветского шоу-бизнеса были низкий профессионализм исполнителей, абсолютное доминирование продюсера над артистом, чрезмерно высокая роль СМИ и т.д.

В наше время аудитория уделяет достаточно большое внимание качеству продукции и добросовестности участников данного процесса. Благодаря повышению уровня "грамотности" публики и улучшению ее вкуса, различного рода подлоги и неэтичное поведение воспринимаются очень остро и резко негативно. А активное участие СМИ в жизни представителей современной эстрады делает фактически невозможным утаивание информации. Таким образом, требования аудитории и влияние средств массовой информации стали залогом того, что представители шоу-бизнеса стали работать на улучшение качества.

Шоу-бизнес, как и любой другой бизнес, ориентированный на конкретных потребителей, ни от чего не зависит так сильно, как от покупательной способности в стране. Это было особенно хорошо заметно после дефолта 1998 г. Тогда количество гастролей артистов с Запада сократилось почти до нуля, а число звукозаписывающих фирм упало в 3 раза.

В начале XXI в. шоу-бизнес вновь стал расти, развиваясь благодаря росту покупательной способности населения и совершенствованию новых законов в сфере защиты авторских прав. В настоящее время из-за нового экономического кризиса вновь наблюдается сокращение потребительской активности, которое не может не сказываться на шоу-бизнесе. Те люди, которые прежде ходили на все интересные им концерты, покупали продукцию, значительно ограничили свой выбор.

Именно поэтому в современных условиях ставки делаются на формирование такого имиджа, который не сможет оставить аудиторию равнодушной, и продвигать его таким образом, чтобы этот исполнитель был востребован, несмотря на объективные показатели внешней среды.

Еще одной особенностью современного шоу-бизнеса является то, что он развивается в строгом соответствии с законами рыночной экономики. Мелкие компании либо исчезают, либо скупаются более крупными. Крупные игроки, в свою очередь, все плотнее занимают рыночные ниши, не оставляя свободного места новичкам. Таким образом, можно говорить о том, что работающий с определенными компаниями исполнитель имеет значительно

больше шансов на успех, нежели тот, кто решит добиться чего-то своими силами или при поддержке менее авторитетных компаний.

Существует более тысячи определений шоу- бизнеса, но я пока не нашла в литературе хоть одного более или менее однозначного определения.

Википедия и энциклопедии трактуют Шоу-бизнес как:

Шоу-бизнес (англ. *Show business*) — коммерческая деятельность в сфере индустрии развлечений.

Термин «шоу-бизнес» применяется:

- к компаниям, занимающимся производством и распространением аудио- и видеопродукции;
- к артистам и некоторым спортсменам;
- к таким сферам развлечений, как кино, театр, музыка, телевидение и др., извлекающих, кроме всего прочего, финансовую выгоду из своей деятельности.

Шоу-бизнес - реклама, оптовая торговля и индустрия музыкальных и информационных программ, производства и тиражирования фильмов, фонограмм и аудиовизуальной продукции.

Шоу-бизнес – коммерческая деятельность в сфере развлекательных зрелищ.

В узком смысле слова шоу-бизнесом называют исполнение музыкальных номеров, рассчитанных на массовую аудиторию. Однако в более широком смысле слова к шоу-бизнесу относят не только музыкальную эстраду, но и многие другие близкие к ней по функциональному назначению виды деятельности: киноиндустрию, зрелищные спортивные состязания, развлекательные телепередачи, конкурсы красоты и даже музыкальное радиовещание. Наконец, в предельно расширительном истолковании говорят, что шоу-бизнес – это реклама, оптовая торговля и индустрия музыкальных и информационных программ, производство и тиражирование фильмов, фонограмм и аудиовизуальной продукции, коммерческая организация эстрадных групповых и индивидуальных выступлений актеров, певцов, торговля авторскими и смежными правами, создание музыкальных и видеоклипов, рекламных фильмов, буклетов, афиш, проспектов и прочего.

Итак, резюмируем и определим отрасли, которые, несомненно, принадлежат к шоу-бизнесу и его, собственно говоря, формируют.

Непосредственно к шоу- бизнесу мы отнесем:

- Музыкальную индустрию;

- Киноиндустрию;
- Event show и массовые зрелища- фестивали, концерты, праздники.

Несомненно, некоторые другие области предпринимательской деятельности включают в свои модели развития технологии и элементы шоу-бизнеса в большей степени, чем прочие. К таким, «тяготеющим» в сторону шоу- бизнеса отраслям относятся:

- Популярное книгоиздание;
- Некоторый Internet contents;
- Профессиональный спорт;
- СМИ (ТВ, радио, некоторые печатные издания);
- Туризм;
- Современный театр, танец, другие формы современного искусства;
- Рекламный бизнес.

Разумеется, список направлений, по которым шоу-бизнес проникает в обыденную, повседневную жизнь, этим не исчерпывается. Переживания так же четко отличаются от услуг, как услуги от продуктов. Именно в области эмоций, новых жизненных стилей и впечатлений сегодня создаются самые высокооплачиваемые проекты.

В настоящем шоу-бизнесе, побеждают таланты, создающие эмоционально насыщенные продукты и услуги. Продюсеру необходимо перейти к созданию операционно-применимым алгоритмам управления талантами и эмоциональностью потребителей.

Продавать нужно истории и легенды о продуктах и услугах, завернутые в красивые упаковки.

Мне нравится «золотая универсальная формула» Тома Питерса, которую он вывел в качестве бизнес-модели будущего.

Dell + IBM + Harley-Davidson = Волшебство .

- Dell - убрать все лишнее, outsourcing;
- IBM - интегрированная, поставляемая «под ключ» неосязаемая ценность, ведущая к тотальному успеху;
- Harley-Davidson - по-настоящему классные впечатления.

Главным механизмом, диктующим «правила игры» в шоу-бизнесе, является рынок. Иначе говоря, объект искусства выступает как товар

(продукт); субъект, его воспринимающий – как потребитель. Восприятие искусства превращается в товарно-денежный обмен, регулятором и стимулятором которого служит реклама.

Шоу-бизнес основан на эксплуатации популярности выдающихся исполнителей и артистов («звезд»), на имеджмейкерстве (создании имиджа) как разновидности предпринимательской деятельности. Главным лицом становится не артист, а продюсер (от англ. produce – продавать), который не только финансирует проекты, но и диктует артистам имидж и репертуар, подбирает техническое обеспечение, ведет переговоры со СМИ и т.д. Исполнители выступают как наемные работники, подчиняющиеся указаниям предпринимателя-продюсера и получающие, как правило, не слишком высокие гонорары. Успех любого шоу-проекта зависит от его соответствия изменчивым вкусам зрителей, поэтому продюсер должен не только быть специалистом по инвестициям и рекламе, но и глубоко разбираться в массовой культуре, «чувствовать зрителя».

Производство «звезд» происходит тремя путями.

1. Бывает, что талантливые артисты сами повышают свое мастерство, зарабатывая деньги клубными концертами, на свои деньги записывают успешный альбом и лишь затем подписывают контракт с какой-либо известной фирмой.
2. Поиск продюсерами потенциально хитовых исполнителей наугад (в частных клубах, в записях, поступающих «самотеком» в звукозаписывающие компании).
3. Основным вариантом, однако, является конкурс исполнителей под конкретный продюсерский проект, когда не исполнитель ищет подходящего продюсера, а, наоборот, продюсер выбирает подходящего претендента на роль «звезды».

Лишь наиболее популярные «звезды» могут рассчитывать вместо фиксированного гонорара на процент от чистой прибыли при гарантированном минимуме. В результате их доходы достигают поднебесных высот.

Так, в 2002 чистый доход знаменитого рок-музыканта Пола Маккартни превысил 72 млн. долл. (он стал первым миллиардером среди рок-музыкантов), у группы «The Rolling Stones» – 44 млн. В феврале 2003 Пол Маккартни всего лишь за один частный концерт в честь дня рождения одной из своих поклонниц получил 1 млн. долл. (правда, сразу передав всю сумму в благотворительную организацию). Впрочем, внутри шоу-бизнеса тоже есть своя иерархия качества. Если творчество, например, участников

ансамбля «Битлз» приближается к «высокому» искусству (не случайно Полу Маккартни было торжественно присвоено рыцарское звание), то «творчество» большинства других исполнителей является товаром «одноразового прослушивания».

Сверхвысокие доходы «звезд» являются разновидностью ренты, величина которой зависит исключительно от спроса. Впрочем, даже «звезды» не всегда обеспечивают себе пожизненный достаток. Находясь на пике популярности, они часто приучаются «сорить» деньгами; когда же карьера подходит к концу (в шоу-бизнесе она редко длится более десятилетия), то многие экс-«звезды» по инерции продолжают много тратить и разоряются.

Поскольку шоу-бизнес требует исключительно больших затрат на рекламу, в этой отрасли очень высока концентрация производства. Так, в мировой индустрии звукозаписи абсолютными лидерами является «большая пятерка» – американские фирмы Sony, Universal и Warner, английская EMI и германская BMG. Это пять крупнейших производителей фонограмм, так называемые «мэйджоры», контролируют более 70% мирового рынка. Но об этом чуть позже.

Продюсеры, занятые «в процессе», не склонны раскрывать свои тайны, а для внешних аналитиков шоу-бизнес, несмотря на свою публичность, закрыт. Стороннему наблюдателю порою кажутся необъяснимыми внезапные «приливы» и «отливы» популярности поп-звезд, а менеджеры, занятые в этой отрасли, своими манипуляциями скорее напоминают шаманов, чем современных управленцев.

Тем не менее, практика шоу-бизнеса крайне поучительна, ибо никакой другой вид предпринимательской деятельности не показывает столь впечатляющих результатов в управлении массовой эмоциональностью, потребительскими предпочтениями и ажиотажным спросом. Закономерности и приемы этого процесса управления (мы будем далее такие закономерности и приемы называть «технологиями») на самом деле известны. И весь секрет удачливых шоуменов заключается лишь в осознанном или неосознанном применении удачной комбинации этих технологий, комбинации, адекватной текущей рыночной ситуации.

В основе всех изучаемых нами технологий находится не только неизбежная потребность человеческой природы: принадлежать к коллективу, быть частью социума, толпы, а и наиболее быстрое и эффективное получение ожидаемого результата. Эта потребность сильна в homo sapiens в такой же степени, как и потребность в самовыражении, в развитии внутреннего мира и самоидентификации.

Вот почему очень сложно однозначно предугадать хит или тренд. Человеческая природа любого потребителя двойственна и противоречива. Следовательно, таким же двойственным и противоречивым остается потребительское поведение. Одинаково важно отслеживать потребности и закономерности как индивидуального, так и массового спроса.

Основные 15 технологий шоу-бизнеса:

Технология №1. *В иерархии потребностей шоу-бизнес апеллирует к потребностям "высшего порядка".* А именно, к потребностям принадлежать к группе, самоутверждения и самовыражения. У верхних уровней потребностей нет точки насыщения. Эти потребности характеризуются повышенной изменчивостью и рассеянностью возникающих предпочтений, что приводит к латентности спроса и к импульсивности потребительского поведения.

Технология №2. *Одновременное воздействие на все или почти все органы чувств потребителя.* Цель такого воздействия – это синестезия. Синестезия порождает интеграцию первичных элементов, таких, как цвет, форма, запахи и материалы, в системы атрибутов, выражающие эстетический стиль компании или бренда. Хотя индивидуальности состоят из первичных элементов (из зрительных видов, вкусов, звуков, осязания, запаха), результатом становится целостное восприятие.

Технология №3. *Феномен одновременной в пространстве и во времени массовой продажи зрелища.* Положительные внешние эффекты от единения масс и коллективных переживаний на фестивалях, парадах, концертах, спортивных зрелищах. Создание и управление "настроением толпы".

Технология №4. *Эксплуатация результатов глубинного, народного творчества* (мифов, легенд, устоявшихся стереотипов и шаблонов). Например, Йенсен приводит в своей книге "Общество мечты" такой набор часто повторяющихся мыслеобразов: Классическая усадьба 19 века, Дикий Запад, Гламурный Париж или "серебряный век" нэпа в России, Древняя Греция и Древний Рим, Японские самураи, Викинги Севера, Империя Великих Монголов и завоевательных походов, Человек бескрайней дикой девственной природы, Золотая эра индустриализации (радостные лица шахтеров, сталеваров и землекопов).

Технология № 5. *Культивирование инновационного процесса.* Редко какой "попсовый" продукт живет больше одного года. Это касается и фильмов, и песен и современных книг. В связи с этим непрерывные инновации и творчество становятся необходимым условием коммерческого успеха. Зачастую новый продукт выводится на рынок без дорогостоящих и тщательных маркетинговых исследований. Их заменяют интуиция и опыт менеджера инновационного процесса (продюсера). Исследования не

приносят большой пользы еще и потому, что состояние "эмоционального потребительского счастья" с трудом поддается оцифровке и протоколированию.

Технология № 6. *Управляемое творчество.* В связи с тем, что успех новых шоу-проектов в значительной степени зависит от «деструктивного разрушения», именно шоу-бизнес накапливает передовой опыт в управлении талантами, в распределенной работе временных коллективов и в networking.

Технология № 7. *Создание абсолютно новой краткосрочной потребности "с нуля".* Встречается в шоу-бизнесе чаще, чем в "обычных" отраслях как результат форсированной креативности команды талантов и отсутствия "зацикленности" на долгосрочной стратегии. Вместо этого превалирует диктат моды и обреченной краткосрочности уже "раскрученных" брендов.

Технология № 8. *Управление ожиданиями и слухами-вирусами.* Мощный инструмент предварительного фокусирования внимания на новинке. В первую очередь интенсивной обработке подвергаются "вирусочихатели" - ядро community и нетерпеливые "новаторы".

Технология № 9. *Агрессивное проникновение и продвижение по логистической кривой.* Акцент на привлечении внимания в первую очередь новаторов и ранних последователей.

Технология № 10. *Создание fun-клубов, сообществ приверженцев (community).* В шоу-бизнесе это настолько распространенное действие, что кочующий из одной книги в другую аналогичный пример с мотоциклистами, предпочитающими езду исключительно на Harley-Davidson, уже кажется немного банальным. "Племена" в шоу-бизнесе сохранить гораздо труднее, так как здесь низкие издержки переключения, отсутствует запыревание спроса и слаба положительная обратная связь. Аудиторию приходится все время завоевывать и затем удерживать заново. Копирование и имитация зачастую лишены смысла. (Почему у вас так много римейков?).

Технология № 11. *Последовательный, "волновой" выпуск модифицированного продукта в различных «упаковках», на различных носителях, для разных ценовых "полок" и продажа этого продукта через различные каналы сбыта согласно разным типам потребительского поведения.* Пример: сначала новый фильм идет в ограниченном количестве кинотеатров как премьерный, затем он выпускается в широкую сеть. После этого появляются видеокассеты, DVD и компьютерные форматы, которые поступают в прокатную сеть. Наконец, фильм транслируется по общенациональным каналам ТВ. На этом процесс "эксплуатации успеха" не заканчивается. Зрителей ждет продолжение сюжета с любимыми актерами.

Технология № 12. *Публичность и скандальность как принцип общественного поведения личностей-брендов.* Весь шоу-бизнес - это набор в той или иной степени одиозных личностей, неустанно борющихся за благосклонность и популярность среди своих поклонников. Некоторые такие личности достигли высочайшего уровня рыночной капитализации.

Технология № 13. *Конвергенция различных отраслей шоу-бизнеса с активным использованием новейших информационных технологий.* MTV как яркий пример (ТВ + музыка + кино + SMS –управление интерактивным телевидением + реклама).

Технология № 14. *Альянсы, кооперация и временные союзы брендов.* Обдуманый подбор кинозвезд для блокбастера, для поп-концерта или музыкального диска.

Технология № 15. *Непрерывная эволюция, закрепление и развитие рыночного успеха.* Редко кто из шоу-звезд не подвержен творческому поиску, постоянному бегству от самого себя. С другой стороны, продюсеры и режиссеры склонны к закреплению кассового успеха в новых сериях, через повторение сформировавшегося сценического образа или сюжета. В любом случае мы наблюдаем повышенную подвижность и изменчивость брендов в шоу-бизнесе.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию шоу-бизнес.
2. Назовите отрасли, которые принадлежат к шоу-бизнесу и его формируют.
3. Назовите три пути производства «звезд».
4. Каковы основные технологии шоу-бизнеса? Перечислите и раскройте сущность каждой.

Тема 4. «Управленческие качества и деятельность продюсера в проекте. Технологии в продюсировании»

План

1. Управленческие качества продюсера.
2. Личностные качества продюсера.
3. Функции продюсера, как руководителя проекта.
4. Стиль целеполагания в продюсировании.
5. Стиль лидерства в продюсировании.
6. Технологии в продюсировании.
7. Этика продюсера-управленца.

Если вы хотите быть по-настоящему свободны, чтобы заниматься творчеством, вы должны также найти время, чтобы рассмотреть «бизнес» аспекты вашей музыкальной карьеры, так чтобы вы могли зарабатывать достаточно денег, будучи музыкантом, и чтобы вам не пришлось работать на работе, которая вам не по душе...

Если вы будете материально обеспечены в музыкальном бизнесе, то у вас будет необходимая свобода времени (и денег), чтобы инвестировать их обратно в создание музыки для всего мира.

Tom Hess

Продюсерская деятельность, является синтезом разнообразных профессий, но, прежде всего работа продюсера опирается на работу с людьми разных уровней и профессий. Ведь в подчинении у продюсера находятся десятки сотрудников, для правильного управления которыми ему необходимо иметь определенные личностные качества и профессиональные навыки. Продюсеру в **проекте** необходимо и попеременно играть различные роли, быть музыкальным критиком, бизнесменом, дипломатом и идейным руководителем. В зависимости насколько гибко продюсер сможет перестраиваться, и будет зависеть **успех проекта**. В идеальной модели продюсера можно выделить четыре составляющих:

1. Личностные качества;
2. Цели и задачи;
3. Тактика (поведение продюсера);
4. Стратегия (философия продюсера).

В зависимости от них складываются **функции продюсера, как руководителя проекта**. Из четырех составляющих функций современного продюсера, можно выделить базовые составляющие:

1. личностные качества;
2. комплекс ролей продюсера.

Именно в соответствии с этими составляющими продюсер выбирает и использует наиболее подходящий стиль руководства, осуществляет свою деятельность, ставит перед собой цели и задачи, вырабатывает, и применяет стратегию и тактику (технологии), которые позволяют повысить популярность проекта, а также мотивировать подчиненных на достижение поставленных задач.

При совпадении реальных характеристик продюсера с требуемыми управленческими качествами, и при их рациональном использовании, модель продюсера приобретает идеальную форму.



Рисунок 1. Модель продюсера

Продюсирование, как и политика, является продолжением войны другими средствами.

Статус продюсера предполагает интегральную власть, которая является неотъемлемым атрибутом его деятельности. Эта власть предполагает превращение механизмов так называемой soft-power, связанной с внушением, заражением, убеждением в эффективные инструменты управления и организации, а нередко и в атрибутику личной внутрицеховой диктатуры.

Продюсер часто выступает современным воплощением диктаторской власти и наделён соответствующей харизмой.

Успех управленческой работы в шоу-бизнесе во многом определяется именно личностными качествами характера продюсера. Именно они помогают продюсеру добиваться своих целей при этом, поддерживая в коллективе жесткую дисциплину, сохраняя творческую атмосферу. Такая форма управления возможна благодаря наличию у руководителя гибкости в отношениях с людьми, ответственности и предприимчивости.

К личностным качествам можно отнести следующие:

1. благожелательное отношение к людям и работе;
2. высокие моральные стандарты; самообладание;
3. креативное мышление;
4. оптимизм;
5. уверенность в себе;
6. требовательность;
7. деловая хватка или предприимчивость;
8. активность
9. реактивность,
10. мобильность,
11. гибкость,
12. готовность к риску,
13. организационно-управленческие качества,
14. маркетинговые способности,
15. эстетическая интуиция,

16. знание массовой психологии,

17. чувство аудитории.

Однако это не единственные качества, которые делают человека продюсером, огромную роль играют профессиональные и деловые качества.

К профессиональным качествам отнестись те качества, которые характеризуют любого грамотного человека и являются общим фоном для выполнения обязанностей руководителя, его компетентность. Руководитель так же должен обладать креативностью, широтой взглядов базирующихся как на общей эрудиции, так и на хорошем знании не только собственной сферы деятельности, но и смежных с ней профессий.

К деловым качествам можно отнести, прежде всего, организаторские способности, предполагающие не только создание организации, коллектива, но и их контроль. Руководитель не сможет выполнять эти задачи, если он не сможет добиться лидерства в коллективе. Лидером может быть человек, который честолюбив, властен, целеустремлен, стремится к личной независимости. Так же к качествам руководителя относится коммуникабельность – это умение находить общий язык, идти на контакт с подчиненными, вовремя улаживать конфликты. Тактика и стратегия продюсера определяются личностными качествами.

Для продюсера важен функционал – образцовый пример многосоставной профессиональной компетенции. Он должен быть знакомым со спецификой профессиональной деятельности всех участников проекта – от автора идеи и сценариста до бухгалтера.

Продюсер – политик от бизнеса и бизнесмен от искусства.

Он соединяет предпринимательство и творчество, диверсифицируя бизнес-деятельность.

Продюсер, по сути, является лицом персонифицирующей функции управления. В зависимости от статуса продюсера, в его обязанности входит огромное число функциональных задач:

1. **Стратегическая** – заключается в проведении анализа ситуации и разработке прогнозов, на основе которых ставятся цели, и организовывается координация процесса.
2. **Административная** – это контроль подчиненных, оценка результатов, осуществление коррекционной деятельности.
3. **Экспертно-инновационная** – постоянное ознакомление продюсера с новинками рынка, их квалифицированная оценка и их внедрение в практику.
4. **Социально-психологическая** – отвечает за создание в коллективе благоприятного морально-психологического климата, создание и поддержание традиций, предотвращение или разрешение конфликтов, формирование стандартов поведения.
5. **Лидирующая** – продюсер следит за тем, чтобы действия конкретных членов его команды не противоречили общим интересам и не подрывали внутреннее единство команды. Так же продюсер в определенных

ситуациях должен являться организатором защиты членов своей команды или всей группы сотрудников.

Продюсеру как руководителю будет трудно добиться успеха в делах, если он не обладает пятой функцией в полной мере.

Стиль целеполагания – квинтэссенция продюсерского искусства. Он определяет главенствующую стратегию присвоения возможностей (управления будущим).

Стиль целеполагания в продюсировании совпадает с классификацией режимов власти. Платон, например, выделял пять режимов власти: аристократический, тимократия, олигархия, демократия, тирания. Все они вполне могут быть сопоставлены с системами целеполагания, характеризующими продюсерские стили.

1. *Аристократия* – режим власти, основанный на привилегиях для достойных и мудрых. С образом правителя-аристократа связан образ продюсера, авторитет которого строится на неиссякающем, не теряющем своего качества креативе. Для такого продюсера цель – творчество.

2. *Тимократия* – режим власти, связанный с привилегиями для честолюбцев, любящих награды и почести (не обязательно заслуженные). С образом тимократического правителя соотносится образ продюсера, делающего акцент на пиаре. Для такого продюсера цель – «раскрутка».

3. *Олигархия* – режим власти, предполагающий привилегии для обладателей выдающихся состояний. С образом олигархического правителя монтируется с образ продюсера, цель которого состоит в извлечении прибыли.

4. *Демократия* – режим власти, построенный на власти народа (большинства). С образом демократической власти сопряжён образ продюсера, деятельность которого сводится к работе «на потребу публики». Его цель – в успехе любой ценой (при снижении критериев оригинальности продукта, художественности и вкуса).

5. *Тирания* – режим власти, предполагающий преклонение перед правителем, для которого законом выступает лишь его произвол. Образ правителя-тирана непосредственно воплощается в образе продюсера, основной целью которого выступает самоутверждение и манипуляция другими людьми.

Как и режимы власти у Платона находятся во взаимной связи и сменяют друг друга (тирания возникает из демократии, а тимократия из тирании), так и стили продюсерского целеполагания могут по-разному сочетаться друг с другом.

Продюсер озвучивает и ведет к цели, именно на этом строится его лидерство. Известные цели продюсер наполняет новым содержанием (апгрейд целей). Новые цели он выражает, делает привлекательными, мобилизующими и понятными.

Продюсер не «пытается» и не «стремится», ибо подобный подход программирует неуспех. Продюсирование предполагает чёткое знание контекста, в котором реализуется проект, и одновременно готовность к перекройке этого контекста под себя. Умение действовать подчиня сложившиеся обстоятельства делает продюсера похожим на революционера.

Продюсер занимает позицию «автор».

Для реализации подобной позиции необходимы «лидерские качества».

- «Я хочу» на этапе создания идеи проекта;
- «Я знаю как это будет» на этапе реализации проекта.

Продюсер *создаёт и выбирает* управленческие решения:

- «Я знаю как это сделать»

Для сравнения, менеджерская позиция – «ИСПОЛНИТЕЛЬ»:

- «Я понимаю задачу».

Менеджер же *использует* готовые управленческие техники и методологии.

Стиль продюсирования совпадает:

- со стилем лидерства (управленческие стили)
- со стилем целеполагания.

К классификации продюсеров применима классификация авторитарного, демократического и попустительского (пассивного или либерального) стилей лидерства.

Стили лидерства – это совокупность характерных для лидера приемов и способов решения задач управления, то есть это система постоянно применяемых методов руководства.

Теория лидерства выделяет три стиля:

- **авторитарный** стиль лидерства — характеризуется требовательностью, единоначалием, превалированием властных функций, строгим контролем и дисциплиной, ориентацией на результат, игнорированием социально-психологических факторов. Авторитарный стиль лидерства подразумевает жесткие способы управления, всякое пресечение чьей-либо инициативы и обсуждения принимаемых решений. Мнение подчиненных не учитывается, всякие попытки сделать что-либо не так моментально пресекаются. Из известного метода «Кнут и Пряник» используется только кнут. Основа данного стиля лидерства – страх наказания за невыполнение задачи. Авторитарному лидеру не важно, насколько его взгляды разделяются в коллективе, он не принимает предложения подчиненных и не объясняет им происходящих процессов. Работа персонала строится в соответствии с четко определенными инструкциями.
- **демократический** стиль лидерства — опирается на коллегиальность, то есть учитывается мнение подчиненных; доверие, информирование подчиненных, инициативу, творчество, самодисциплину, сознательность, ответственность, поощрение, гласность, ориентацию не только на результаты, но и на способы их достижения.

Руководитель рекламирует свою позицию и идеи, посредством убеждения старается превратить своих сотрудников в союзников. Возникающие идеи могут обсуждаться совместно с подчиненными. Идеи группы принимаются, но при этом руководитель сам контролирует и направляет работу. Метод «Кнута и Пряника» используется в полной мере.

- **либеральный** стиль лидерства — отличается низкой требовательностью, попустительством, отсутствием дисциплины и требовательности, пассивностью руководителя и потерей контроля над подчиненными, предоставлением им полной свободы действий. Подчиненные сами определяют что им делать. Отсутствие похвалы и наказаний. Никакого сотрудничества между лидером и подчиненными. Позиция лидера - незаметно в стороне от группы. Лидер не дает указаний. Работа складывается из отдельных интересов участников группы.

Достижение высоких результатов невозможно без задействования всех этих стилей лидерства. При выборе конкретного стиля руководства нужно учитывать по меньшей мере три фактора:

1. Ситуация на данный момент - спокойная, стрессовая, неопределенная. В ситуации цейтнота оправдан авторитарный стиль лидерства (аврал на работе - необходимо срочно решить данную проблему).

2. Тип проблемы. К решению сложных проблем необходимо привлекать экспертов, организовывать обсуждения, и здесь необходим демократический стиль лидерства.

3. Коллектив - особенности по полу, возрасту, времени существования. Для сплоченного коллектива, заинтересованного в решении задачи, адекватен демократический стиль. В творческих коллективах и при решении творческих задач - либеральный стиль лидерства (ситуация типа мозгового штурма и т.д.).

Настоящий лидер, который хочет быть максимально эффективным сам и требует этого от подчиненных, не может позволить себе пользоваться одним стилем лидерства постоянно.

Существует лишь один максимально эффективный стиль лидерства — *адаптивный*, то есть ориентированный на реальность, на ситуацию и людей.

Лидер, стремящийся к успеху, должен это понимать. Либеральный стиль лидерства хорош при поиске творческого решения, но когда ситуация требует незамедлительной реакции, здесь уже необходимо применять авторитарный стиль лидерства.

Лидеру следует научиться пользоваться всеми стилями, методами и формами влияния, которые наиболее подходят в той или иной ситуации.

Именно баланс всех трех стилей лидерства позволит добиваться максимальных результатов.

Параметры взаимодействия менеджера с коллективом	Стили руководства		
	Авторитарный (автократический)	Демократический	Либеральный
1. Приемы принятия решений	Единолично решает вопросы	Перед принятием советуется с подчиненными	Ждет указаний от руководства или решения совещания
2. Способ доведения решения до исполнителей	Приказывает, командует, распоряжается	Предлагает, просит	Просит, спрашивает
3. Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, используя в интересах дела	Отдает инициативу подчиненным
4. Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет ответственность в соответствии с полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
5. Отношение к подбору кадров	Старается избавиться от квалифицированных работников	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
6. Стиль общения	Держит дистанцию	Дружески настроен, любит общение	Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе
7. Отношение к недостаткам собственных знаний	Все знает — все умеет	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания, поощряет это стремление у подчиненных
8. Характер отношений с подчиненными	Диктуется настроением	Ровная манера поведения, постоянный самоконтроль	Мягко, покладист

Рисунок 2. Стили управления

Технологии в продюсировании.

Этап 1: Придумывание и формулирование идеи, желания.

- Креативные технологии (техники, способствующие развитию воображения, техники поиска и создания уникальных идей);

- Техники использования креативных ресурсов (переосмысление уже существующих идей, работа с креативными личностями или с креативной командой). Продюсер формирует креативную политику.
- Активное наблюдение за окружающим миром (оценка проектов, фиксация решений, поиск бизнес идей).

Этап 2: Формирование цели и желаемого результата.

- Целеполагание.
- Техники, развивающие осознанность

Этап 3: Организация деятельности по достижению результата.

- «Проектный менеджмент» в целом.
- Управлением проектами в специфических областях.
- event management
- управление творческими организациями

Этап 4: Оценка достигнутого результата.

техника оценки эффективности проектов (соответствие результата планам и ожиданиям в конкретных измерениях).

Этика продюсера-управленца. Эффективное управление музыкальным проектом определяется различными аспектами личности продюсера. Очень большое значение имеют не только склад ума, характер, навыки и знания, но и умение соблюдать этические нормы, которые играют немаловажную роль в деловой практике.

Участвуя в процессе создания и организации музыкального проекта, продюсер контактирует с большим количеством людей. Поэтому очень важно, чтобы продюсер – управленец каждый факт своего общения с людьми рассматривал как реализованную или нереализованную возможность завоевания их доверия. В связи с этим особое внимание уделяется технологии общения и выполнению требований управленческого этикета.

Управленческий этикет заключается в следующем:

- продюсер должен выражать свои мысли четко и недвусмысленно;
- придерживаться только фактов;
- сочетать экономические интересы с нравственными принципами общества.

Работая над созданием проекта деловые отношения, приобретают вид «руководитель-подчиненный» или «продюсер-исполнитель». Отношения такого типа предполагают использование трех *форм управленческого общения:*

- субординационной;
- служебно-товарищеской;
- дружеской.

С этой точки зрения продюсер должен стараться понимать своих подчиненных, видеть в них в первую очередь личность достойную уважения.

По роду своей деятельности управленцу приходится сталкиваться с ошибками и недочетами своих подчиненных, указывать на них, помогать их исправлять. То есть манера общения управленца с подчиненными не должна отторгать от него людей, а способствовать установлению в команде естественных профессионально-равноправных отношений.

Участвуя в процессе управления, продюсер исполняет предписанные ему функции и использует соответствующие полномочия. Эти функции и полномочия предполагают наличие к подчиненным требований различного рода. Продюсер имеет право и должен требовать, но высокая требовательность должна гармонично сочетаться с уважением к подчиненным.

У продюсера есть серьезные преимущества как у управленца – это владение жизненно важной информацией для проекта (творческой, финансовой и др.). Позиция продюсера в организации проекта предполагает единство слов и действий, что значительно повышает ставки ответственности и обязательности управленца.

Контрольные вопросы.

1. Перечислите ключевые управленческие качества продюсера.
2. От каких факторов зависит успех управленческой работы в шоу-бизнесе?
3. Что включают в себя функциональные задачи современного продюсера?
4. Какие стили управления в продюсировании выдвигает теория лидерства?
5. . Перечислите этапы технологии в продюсировании.
6. Чем и как определяется эффективное управление музыкальным проектом?

Тема 5. «Целеполагание в продюсировании. Постановка целей SMART. Музыкальная индустрия и продюсирование»

План

1. Цель и целеполагание в продюсировании.
2. Система целеполагания организации.
3. Продюсер в системе целеполагания.
4. Постановка целей SMART.
5. Музыкальная индустрия и музыкальный проект.
6. Роль продюсера в музыкальной индустрии.

7. Продюсерская команда.
8. Продюсерский проект и его основные блоки.

«Если идти, не зная куда, то точно придешь не туда».

«Цель нужна для того, чтобы знать, куда Вы хотите попасть и в каком направлении двигаться. Неопределенность целей ведет к неопределенности результатов».



Формирование целей – (целеполагание) относится к важнейшей части как менеджмента в целом, так и продюсирования. Решение вопросов выбора цели менеджер-руководитель должен осуществлять на основе системного подхода, опираясь на предпринимательский талант, профессиональную компетентность, опыт, интуицию и положительное отношение персонала организации к выбранной цели.

Итак, дадим определение цели.

Цель– фундаментальное понятие теории управления. Цель представляет собой опредмеченный мотив, который пробуждает организацию или отдельных ее членов к действию ради чего-то.

Цель–это фиксация конечного результата, в точности соответствующего вашим ожиданиям, того, что вы получите потом, но так как вы видите это сейчас.

Производный термин “целеполагание” означает, что действие или поведение организации можно рассматривать как направленное на достижение цели, т.е. конечного состояния, при котором объект достигает определенного соответствия во времени и в пространстве с другим объектом или событием.

Основная функция системы целеполагания организации заключается в обеспечении целевых показателей, сбор информации о фактическом

положении дел, определение отклонений от выбранного курса и инициирование принятия решений об устранении отклонений.

Для целеполагания важным этапом является и согласование целей. Это связано с тем, что организация представляет собой общность людей, каждый из которых имеет собственные цели, не совпадающие с целями самой организации. Поэтому система целеполагания должна иметь механизмы согласования целей множества заинтересованных сторон. Главным инструментом согласования целей служат стратегические цели и стратегия (об этом дальше). Именно на основе общности долгосрочных целей у людей формируется мотивация к сотрудничеству. Долгосрочные цели существуют (от 3-х до 10 и более лет); краткосрочные цели (от одного месяца до года). Краткосрочные должны соответствовать долгосрочным целям и помогать в достижении долгосрочных.

Цели организации реализуются через стратегию и тактику и исходят из миссии организации.

Цели образуют иерархию:

Верхний уровень целей - *идеал*, который выражается в форме миссии организации. Идеал определяет смысл того, чем занимаются люди в этой организации, "что они строят". К сожалению, этого понимания нет у сотрудников большинства организаций. Поэтому смысл работы для них состоит лишь в добывании средств к существованию. Безусловно этот мотив не может вдохновить людей щедро отдавать свою энергию для достижения целей организации.

Таким образом,

Миссия организации – это главная цель организации, ради которой она создана и которая характеризует определенный вид ее деятельности. Миссия детализирует статус организации и направления деятельности для достижения главной цели и выработки стратегии организации. Формулировать миссии обычно включает: цель организации (траекторную или точечную) по продуктам и услугам, рынкам, технологиям; характеристику культуры организации; тип привлекаемых работников.

В некоммерческой организации, какими могут быть организации сферы культуры и искусства, миссия заключается в удовлетворении потребности населения в определенного рода духовных услугах, запросов населения в интеллектуальных продуктах.



Стратегические намерения выражаются как видение будущего организации. В отличие от миссии, видение связано с определенным горизонтом, например, 5 лет и отражает твердое намерение организации, достичь определенных рубежей в своем развитии. Хорошее стратегическое видение дает яркую, выразительную картину будущего, которое притягивает к себе сотрудников и вдохновляет их на работу с высокой самоотдачей. Стратегическое видение формирует и распространяет в организации лидер, добиваясь того, чтобы сотрудники восприняли видение, как желанную для них цель.

Очень немногие руководители обладают способностью создавать и доносить другим стратегическое видение. В большинстве своем руководители компаний даже не подозревают, что формирование видения является главной задачей лидера. Это то немногое, что невозможно делегировать кому бы то ни было.

Стратегия, в свою очередь, – это основное направление деятельности организации. Стратегия предполагает разработку концепции, прогноза или программы, содержащих методы и меры по осуществлению миссии. Стратегия разрабатывается посредством:

- оценки и анализа внешней среды организации;
- диагностического анализа внутренней среды организации;
- разработки и анализа стратегических альтернатив;
- выбора наиболее предпочтительного варианта стратегии;
- оценки стратегии относительно миссии и главной цели организации;
- реализации стратегии в форме программы, бизнес-плана.

Тактика – это система мер по реализации стратегии в определенные промежутки времени деятельности организации. Ее назначение – это оперативное управление по достижению целей организации в те или иные периоды ее деятельности.

Ясно сформулированные, измеримые *стратегические цели* фиксируют стратегическое видение и определяют систему координат, в которых движется организация. Стратегические цели определяют долгосрочные

приоритеты, являются руководством для планирования на оперативном горизонте, обеспечивают основу для согласования целей различных подразделений.

Немногие современные компании имеют четко определенные стратегические цели. Даже если цели провозглашены, они чаще всего, не имеют связи со стратегическим видением и миссией организации или компании. Наиболее распространенными видами целей являются целевые показатели выручки и прибыли.

Однако, в отсутствие "верхних этажей" системы целеполагания - стратегических намерений и миссии - эти цели остаются не более чем пожеланиями, за которыми нет ясно сформулированной модели поведения организации или компании на рынке и организационной концепции, с помощью которых должны достигаться финансовые результаты.

Система целеполагания не заканчивается определением целевых показателей. Она включает и определение стратегических проектов, осуществление которых обеспечивает достижение поставленных целей. Мало определить цель, нужно разбить путь к цели на "кванты" и уметь оперировать этой "квантовой моделью" в управленческой деятельности.

Проектный подход к управлению продолжает оставаться terra incognita для огромного большинства современных организаций и компаний. Именно по причине отсутствия инструментов управления стратегией целеполагания. Если у вас нет умения управлять движением к цели, то ваши цели не более чем мечты.

Система целеполагания организации состоит из трех компонент: стратегические цели и показатели (мы рассмотрели их выше), оперативные цели и показатели, а также цели и показатели деятельности сотрудников.



Оперативный уровень целеполагания обычно формируется в процессе годового планирования. Он включает целый ряд проекций:

1. финансово-экономические показатели,
2. показатели бизнес-процессов,
3. показатели деятельности организации или компании на рынке.

В "продвинутой" системе управления может быть 7-9 проекций, включая, например, цели и показатели в области управления знаниями и корпоративной культуры.

Чем больше проекций объекта управления "видит" продюсер, тем выше его способность улавливать "опережающие" сигналы и реагировать на изменения, которые еще только зреют. Высший пилотаж - это продюсирование в пространстве 9D ☺.

В реальной жизни оперативная деятельность организации чаще всего оторвана от стратегического уровня управления - показатели планов не связаны со стратегическими целями. Проекция же оперативного контроллинга ограничивается финансовыми показателями (зачастую неполноценными и искаженными) и фрагментами показателей некоторых основных процессов.

При таком уровне оперативного контроллинга пространство продюсирования ограничено размерностью не более чем 1.5D ☹.

Показатели деятельности сотрудников, так называемые, относятся к той части системы целеполагания организации или компании, которая направляет каждого сотрудника к целям, согласованным с целями организации или компании. Индивидуальные показатели позволяют оценить результативность каждого сотрудника и связать вознаграждение с результатами его деятельности.

Многие руководители компаний проявляют интерес к данной системе в стремлении повысить продуктивность сотрудников и стимулировать их к более интенсивному труду. Проблема в том, что зачастую это делается в отрыве от остальных уровней системы целеполагания, рассмотренных выше. Показатели "придумываются", поскольку у организации или компании не определена миссия, не сформулирована стратегия, не сформирована система показателей оперативного уровня. В этой ситуации существуют "сами по себе" и не играют направляющей и стимулирующей роли, ради которой они создавались. Поэтому нет ничего удивительного в том, что после формального внедрения подобной системы выясняется, что никаких положительных эффектов не выявлено, а появляются негативные явления в виде углубления демотивации сотрудников.

При детальном рассмотрении, система целеполагания подавляющего большинства современных культурных организаций и компаний находится на весьма низком уровне развития. Она не позволяет удерживать фокус деятельности компании либо организации на долгосрочных целях, не позволяет управлять приоритетами, не обеспечивает согласования целей подразделений и сотрудников с целями компании, не создает мотивации для интенсивного, творческого труда и профессионального роста людей.

В этом случае теряется смысл существования самой организации как целенаправленной системы. Она превращается в "эволюционную" систему, подобную природным, экологическим системам, вроде леса, озера, болота ... Наверное, не случайно организацию, которая не определила (или забыла) смысл своего существования, где господствует застой, называют "болотом".

Для компании, действующей на рынке шоу бизнеса, в условиях конкуренции, система целеполагания является центральным звеном системы

управления. Она является стержнем стратегии, определяет, какой должна быть организационная структура, бизнес-процессы, корпоративная идеология.

Продюсирование, можно назвать искусством возможного.

Продюсер – виртуоз целеполагания. Цель, превратившаяся в самореализующуюся программу, и есть Проект (от латинского *projectus* – вперёд брошенный, передовой, выдающийся). Цель выражает образ желаемого будущего. Продюсер не просто формулирует цели, он управляет будущим. Управление будущим определяет содержание любой проектной деятельности. Не следует путать цели с задачами: последние обозначают стратегии и способы достижения целей.

Цели для продюсера - самореализующиеся программы.

Цель превращается в самореализующуюся программу, будучи в состоянии:

1. объединять людей в творческий коллектив;
2. формировать новые потребительские аудитории, субкультуры;
3. создавать спрос и вкус (по отношению к производимым продуктам);
4. аккумулировать ресурсы (кадровые, управленческие, финансовые);
5. стимулировать инвестиции (не только финансовые, но и интеллектуальные и проч.);
6. провоцировать предпринимательскую, инновационную активность;
7. новые институциональные формы, социальные технологии;
8. преобразовывать бессознательные потребности в сознательные интересы.

Формулировка целей предполагает их выражение и обобщение.

Большинство людей, в том числе представителей творческих профессий, начинают действовать лишь тогда, когда за них чётко сформулируют их же собственные цели. Цели порождают стратегии. Продюсер мыслит стратегиями. В этом смысле он подобен полководцу, ведущему боевые действия.

Постановка целей SMART.

Любая цель должна соответствовать каждому критерию SMART. Любая. Если Ваша цель не соответствует, хотя бы одному, она поставлена неправильно, В этом случае Вы, либо не достигнете цели, либо получите не тот результат, который хотели.

Необходимо просто ответить себе на нижеследующие вопросы, кстати, это нужно сделать письменно. Золотое правило продюсера гласит: Что не записано – того не существует.

Вот эти вопросы:

1. *Что конкретно я хочу?*
2. *Как я узнаю, что достиг цели?*
3. *Можно ли вообще достичь этой цели?*
4. *Что надо, чтобы достичь цели?*
5. *Когда я хочу достичь своей цели?*

Чтобы определить жизнеспособность своей цели, используйте **SMART анализ**.

SMART анализ SMART цели — исключительно полезный инструмент для руководителя. Это требования к постановке цели как для подчиненных так и для себя. Термин происходит от английского "smart" – "умный", (хитрый, смекалистый). В маркетинг термин смарт ввел Питер Друкер в 1954 г., как аббревиатуру.

Суть SMART целей. Любая цель, которую мы ставим, или с которой работаем, должна быть SMART («умной»). Это означает, что цель должна быть:

- **Specific** (конкретной)
- **Measurable** (измеримой)
- **Attainable** (достижимой)
- **Relevant** (сопоставимой, уместной)
- **Time-bound** (определенной во времени)

Только когда цель отвечает всем требованиям **SMART**, только тогда она начинает работать как инструмент управления.

Specific — Конкретная.

Цель по SMART должна быть конкретной, что увеличивает вероятность ее достижения. Понятие «Конкретный» означает, что при постановке цели точно определен результат, который Вы хотите достичь. Сформулировать конкретную цель поможет ответ на следующие вопросы:

- Какого результата я хочу достичь за счет выполнения цели и почему?
- Кто вовлечен в выполнение цели?
- Существуют ли ограничения или дополнительные условия, которые необходимы для достижения цели?

Всегда действует правило: одна цель — один результат. Если при постановке цели выяснилось, что в результате требуется достичь нескольких результатов, то цель должна быть разделена на несколько целей. Не достаточно сказать «Хочу больше денег», важно уточнить, какую именно сумму денег Вы хотите «Заработать 350 000 у.е.».

Measurable — Измеримая

Цель по SMART должна быть измеримой. На этапе постановки цели необходимо установить конкретные критерии для измерения процесса выполнения цели. В постановке измеримой цели помогут ответы на вопросы:

- Когда будет считаться, что цель достигнута?
- Какой показатель будет говорить о том, что цель достигнута?
- Какое значение у данного показателя должно быть для того, чтобы цель считалась достигнутой?

Чтобы достичь прогресса в чем то, мы должны понимать, на какие критерии можем опираться, при оценке конечного результата.

Если мы поставим задачу «Стать умнее», то будет непросто определить, выполнена ли наша цель, или нет. А вот скажем цель «Поступить на курсы MBA» или «Прочитать книгу Светланы Корнеевой «Как зажигают "звезды"» уже более измеримая.

В любой сфере жизни есть показатели, с помощью которых можно четко ориентироваться на конечный результат. Например: деньги, оборот компании, количество заключенных сделок, количество потенциальных клиентов, и т.п.;

Achievable — Достижимая

Цели по SMART должны быть достижимы, так как реалистичность выполнения задачи влияет на мотивацию исполнителя. Если цель не является достижимой — вероятность ее выполнения будет стремиться к 0. Достижимость цели определяется на основе собственного опыта с учетом всех имеющихся ресурсов и ограничений.

Ограничениями могут быть: временные ресурсы, инвестиции, трудовые ресурсы, знания и опыт исполнителя, доступ к информации и ресурсам, возможность принимать решения и наличие управленческих инструментов у исполнителя цели.

Важно иметь амбициозные цели, но в то же время иногда важно включить режим «Суровой правды», и не перегибать планку.

Есть также другой пример недостижимых целей, а именно «Не укладывающаяся во временные рамки». Время — это очень хитрая субстанция, и оно обманывает.

Очень распространенной ошибкой является постановка слишком большого количества целей на месяц, что делает большую часть из них недостижимыми. Но некогда не бойтесь поставить слишком высокую цель.

Лучше поставить немного завышенную цель, чем маленькую, выполнение которой вас даже не будет зажигать. Есть такая цифра, как «120%», если вы поставите цель на 20% больше, чем хотите — то это будет вполне оптимальный вариант.

Relevant — Релевантная

Релевантный — это степень соответствия и адекватности чему-либо, главной задачей этого критерия является то, чтобы каждая из целей соответствовала другим целям.

Для определения значимости цели важно понимать, какой вклад решение конкретной задачи внесет в достижение глобальных стратегических задач компании. В постановке значимой цели поможет следующий вопрос: Какие выгоды принесет компании решение поставленной задачи? Если при выполнении цели в целом компания не получит выгоды — такая цель считается бесполезной и означает пустую трату ресурсов компании.

Допустим у Вас стоит одна из целей «Просыпаться рано утром», но вы хотите поставить еще одну цель «Ходить на ночные мероприятия 3 раза в неделю». Как понимаете, одна из целей «Ночные мероприятия» напрямую мешает достижению второй «просыпаться рано утром», а этого не должно быть.

Time-Bound — Определенная по времени

Если мы не установим жесткие временные рамки, то становится совершенно непонятно, когда выполнять цель, сколько уйдет времени на ее выполнение, в каком порядке выполнять цели, и возникнет куча других вопросов.

Каждую цель нужно определять по времени. К примеру, мы хотим стать учеными и решили поставить цель «Защитить кандидатскую диссертацию по культурологии», но если мы не поставим к какому сроку это сделать, то наше подсознание не сочтет нужным торопиться, полагая, что и в 75 лет мы сможем этого добиться.

Поэтому нужно задавать четкие временные рамки, вот как будет правильно звучать цель «Защитить кандидатскую диссертацию по культурологии в 2015 году».

Желательно ставить три вида целей по времени:

- Краткосрочные: 1-3 месяца
- Среднесрочные: 3 месяца — год
- Долгосрочные: 1 год и больше

Процесс перехода страны к рыночной экономике затронул все сферы хозяйственной и культурной деятельности, в том числе и музыкальную индустрию. В этой области культуры произошли коренные изменения. Самым главным изменением является выделение экономического блока отношений в музыкальной индустрии.

Таким образом, экономика музыкального проекта, наряду с творчеством, стала неотъемлемой частью музыкального проекта. Взаимодействие этих

двух составляющих обеспечивает конкурентоспособность и оригинальность того или иного музыкального проекта.

Деятельность в сфере шоу-бизнеса имеет свои особенности но, несмотря на это, она также подчиняется законам характерным и для других видом общественной деятельности. Эта деятельность включает в себя множество процессов, таких как, финансовые, кадровые, социальные и многие другие (рис. 1).

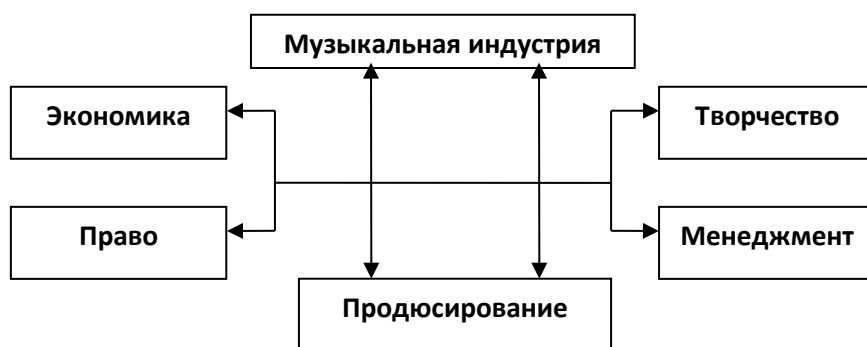


Рисунок 1 Основные компоненты общественной деятельности.

Музыкальная индустрия состоит из следующих элементов:

1. Экономика;
2. Творчество;
3. Право;
4. Менеджмент;

Рассмотрим более подробно взаимодействие этих компонентов в музыкальной индустрии. Необходимость творческой и экономической составляющей очевидна и так. Организацию любого проекта обеспечивают управленческие отношения, которые опираются на личностной фактор. Но музыкальный проект не может существовать без артистов и других участников, ответственных за различные процессы. Таким образом становится, необходим профессиональный менеджмент. Все отношения с участниками проекта регулируются правовыми принципами, отраженными в законодательстве и договорном регулирование отношений.

Музыкальный бизнес включает в себя организацию большого числа разноуровневых событий, людей и процессов. Все процессы, так или иначе, связаны с генерированием идей, созданием проектов, продвижением его на рынок, удержанием творческого и коммерческого потенциала на определенном уровне. Для финансовой стабильности продюсеру необходимо учитывать ее творческую, экономическую, управленческую и правовую специфику.

Понятие продюсера как человека, ответственного за финансирование, производство и распространение продуктов культуры, в частности культуры на практике возникло уже давно, но получает свое признание на официальном уровне постепенно.

Музыкальное Продюсирование – это сложный и многоуровневый процесс, который требует от продюсера как творческо-управленческой фигуры большой отдачи сил, времени и нервов.

Роль продюсера в музыкальной индустрии.

На сегодняшний день всем известны основные функции менеджмента, их всего семь:

1. Организация;
2. Контроль;
3. Координация;
4. Регулирование;
5. Предвидение;
6. Активизация;
7. Исследование;

Исторически сложилось, что менеджмент – это управление в условиях рыночной экономики, то есть понятие главным образом связанное с изменением форм собственности и увеличением роли человеческого фактора.

Основными признаками менеджмента как своеобразного типа управления являются:

- Организационные формы управления (гибкие и адаптированные к процессам рыночного поведения компании)
- Профессионализм персонала
- Организационные приоритеты (человеческий фактор)
- Мотивирование эффективной деятельности
- Личностной фактор (творчество и искусство менеджера, выделение креативного компонента)

Роль продюсера тесно связана с понятием менеджмента, но, так же как и в любой сфере деятельности имеет определенную специфику. Само по себе понятие продюсер в СНГ радикально отличается от понятия этой профессии на Западе. На Западе продюсер – это человек, который делает музыку. Но в странах СНГ дела обстоят по-другому, продюсер – это человек, который находит спонсорские, инвестиционные средства для продвижения проекта, также является организатором разноуровневых творческих, управленческих, правовых и экономических событий, процессов и явлений.

Многогранность продюсерской деятельности в музыкальной индустрии связана с мощной раскруткой проекта, которая включает в себя не только традиционные методы продвижения, такие как концертная, гастрольная деятельность, но и специфические – мерчандайзинг, участие в престижных музыкальных фестивалях, PR, создание промо-компаний в Интернете. Таким образом, появляются проекты, основанные на одном из нескольких шаблонов продвижения проекта:

1. Оригинальная идея проекта;
2. Вокальные данные исполнителей;
3. Мастерство композиторов;

Задача продюсера сводится к созданию продукта, который будет иметь коммерческий потенциал. Помимо организационной деятельности. Решения текущих вопросов и координации, перед продюсером стоит еще такая важная задача, как вдохновение всего коллектива на максимально эффективное выполнение всей работы по проекту.

Продюсер – это, прежде всего, организатор за которым стоит целая команда, которая и делает проект.

Продюсерская команда.

В зависимости от продюсерской команды, объема выполняемых задач и системы управления продюсеры могут быть квалифицированы как генеральный, исполнительный, линейный, проектный, креативный и другие.

Вне зависимости работает ли продюсер над конкретным участком проекта или координирует весь проект, он должен быть профессионалом и обладать достаточным количеством знаний и информации. Но к какой бы категории не относился продюсер, он должен понимать утверждение: «Артиста делает хит». Когда известность приходит к артисту, то сразу же она приходит и к продюсеру проекта. Поэтому вся деятельность продюсерской команды направлена на запись хитовых песен.

Продюсеру, как управленцу приходится координировать очень большое количество людей, направлять их, отвечать за их действия и судьбу проекта. Далее будут рассмотрены участники и партнеры продюсерского проекта (рис.3), их роль и взаимодействие с продюсером (руководителем проекта). (рис.2)

Все участники и партнеры продюсерского проекта разделены на блоки, которые отвечают за выполнение тех или иных обязанностей:

1. Финансовый;
2. Организационно-правовой;
3. Творческо-управленческий;
4. PR;

Финансовый блок.

Инвесторы и спонсоры. К ним относятся партнеры продюсера. Это могут быть разные люди, обычный предприниматель, генеральный директор издания или продюсер радиостанции. В зависимости от условий контракта, они могут вмешиваться в творческую часть проекта, или оставить все на усмотрение продюсера.

Финансовый директор. Это эксперт, который не помогает зарабатывать деньги, но помогает их сохранить и если потребуется правильно потратить.

Финансовый менеджер. В его обязанности входит оптимизация условий по вопросу продюсерской ставки. Он может серьезно сократить затраты продюсера.

Организационно правовой блок.

Исполнительный продюсер. Является правой рукой генерального продюсера. Он решает вопросы управленческого, творческого и финансового характера, но окончательное решение принимает генеральный продюсер.

Директор группы. Принимает участие во всех делах группы, выезжает вместе с ними на гастролы, решает организационные вопросы, урегулирует все отношения с представителями партнерских компаний. Данное административное звено играет важную роль, а также является связующим между творческим составом и продюсером.

Менеджер. Ведет переговоры, связанные с работой группы, координирует процессы, выбирая наиболее эффективное решение проблемы.

Юрист. Принимает непосредственное участие в решении правовых вопросов, возникающих при создании и продвижении проекта.

Концертный директор. Составляет гастрольный и концертный график выступлений группы.

Творческо-управленческий блок.

Авторы и артисты-исполнители. В понятие артисты-исполнители, помимо самих артистов входят еще люди причастные к созданию их образа, т.е. хореографы, постановщики шоу, сессионные музыканты, имиджмейкеры и др.

Музыкальные издательства. Это организации управляющие правами авторов музыкального материала – композиторов и поэтов-песенников. С ними продюсер ведет переговоры об использовании того или иного музыкального материала. Продюсер вступает с музыкальным издательством в финансово-правовые отношения.

Саундпродюсер. Контролирует все этапы записи песен в студии, проводит мастеринг песен, отвечает за качество звучание конечного продукта.

Рекорд-лейбл. Компании, занимающиеся записью и выпуском альбома исполнителя. рекорд-лейбл берет на себя права издания и продвижения на рынок музыкального материала. Название лейбла, обычно находится на обложке любого фирменного носителя. С другой стороны это выпускающая компания, которая занимается тиражированием готового музыкального носителя и его дистрибуцией.

Арт-менеджер. Является экспертом деятельности всех творческих участников проекта, включая и артистов-исполнителей. Он тесно сотрудничает с продюсером проекта, тщательно прорабатывая все детали.

Программные директора TV,FM. Это люди, которые решают, какие записи будут поставлены для прослушивания в эфире.

PR-блок.

PR-директор. Отвечает за формирование общественного мнения и создание репутации артиста. PR – призван обеспечить эффективный диалог с обществом, формируя и поддерживая выбранный продюсером сценический образ исполнителя, а так же репутацию продюсера.

Промоутер. Они работают на звукозаписывающие компании. Их работа заключается в том, чтобы получить наибольшее количество времени в эфире для демонстрации новой записи.

Пресс-атташе. Пресса имеет огромное влияние на формирование имиджа артиста и его популярность. Пресс-атташе предоставляет прессе всю самую новую и интересную информацию об исполнителе.

Продюсер и коллектив находятся в сложном взаимодействии, итогами их совместной работы является популяризация проекта и получение прибыли от его реализации.



Рисунок 2 Результаты взаимодействия участников продюсерского проекта

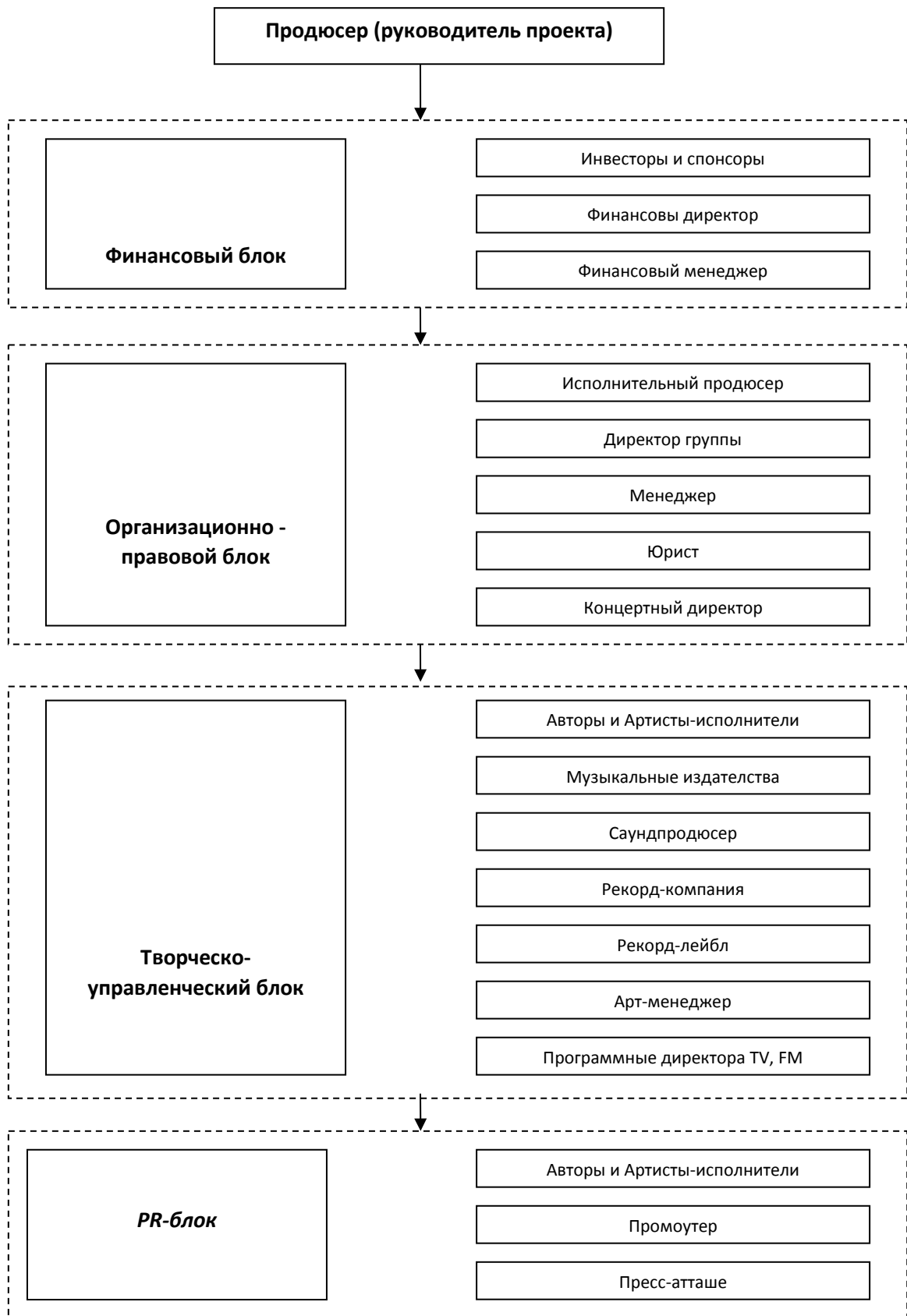


Рисунок 3 Участники и партнеры продюсерского проекта

Контрольные вопросы.

1. Что такое цель. Дайте определение понятию целеполагание.
2. В чем заключается суть цели для продюсера?
3. Приведите несколько примеров постановки SMART целей.
4. Из каких элементов состоит Музыкальная индустрия?
5. Роль продюсера в музыкальной индустрии?
6. Назовите основные блоки продюсерского проекта.

Тема 6. «Бренд как инструмент шоу - бизнеса. Human Branding.»

План

1. Основные характеристики бренда, его виды и способы формирования.
2. Бренд-менеджеры, продвижение бренда и его типы.
3. Принципы создания человека - бренда.
4. Позиционирование, эмоционирование и вектор бренда в области Human Branding.
5. Люди – бренды в музыкальном шоу-бизнесе.
6. Войны брендов.

Слово **бренд** происходит от древненорвежского слова brand, что означает «клеймить». Первоначально брэндами назывались знаки, которыми клеймили скот его владельцы. Интересно, что до сих пор историческое определение брэнда вносит большую путаницу в нынешнее толкование этого понятия: в современном маркетинге на брэнд возлагают гораздо больше задач, чем если бы он считался всего лишь уникальным идентификатором.

Бренд — это то, что является мифологизацией продукта в сознании людей, его образ. И этот образ — результат деятельности бизнеса. Если позиционирование бренда — инструмент, то сам бренд, как таковой, — это результат, в том числе и позиционирования. А чтобы он был правильно позиционирован, для этого нужны стратегические цели.

Результаты и цели бывают конечные и промежуточные. А конечный экономический результат — это стоимость бренда, его оценка.

1. **Бренд** — это то, что формируется в сознании у потребителя.
2. уникальная идея или концепция, которую вы вложили в голову потребителя;
3. демонстрация ценностей, которые культивируются в данной компании;

4. совокупность представлений и ожиданий потребителя в отношении данного продукта;

Появляются задачи формирования долгосрочной лояльности (приверженности) клиента.

В отношении каждого потребителя весь путь разбивается на два этапа: сначала привлечь его к продукту, а затем сделать лояльным, сформировав долгосрочную потребность. В этой связи второе (субъектно-ориентированное) определение брэнда лучше связано с запросами современных рынков, на которых применяются соответствующие технологии.

Брэнд формируется и далее управляется посредством коммуникации - направленного информационного воздействия на целевого потребителя. Такое воздействие осуществляется на разных уровнях: за счет продукта, имени, логотипа, упаковки, рекламы, сотрудников компании, корпоративной культуры и т. п. - всюду, где прямо или косвенно происходит контакт потребителя с продуктом. Каждая из таких контактных точек - это возможность укрепления брэнда и передачи его сущности.

Ключевым этапом создания брэнда является разработка его стратегической платформы, или просто стратегии брэнда.

Правильно выстроенная стратегия позволяет на 80% гарантировать успех брэнда. И наоборот: проблемы брэнда вызваны либо ошибочной стратегией, либо реализацией, не соответствующей стратегии. В этой связи крайне важно совпадение концептуального и перцептуального (т. е. на уровне восприятия) содержания брэнда. Только в такой ситуации можно гарантировать его управляемость.

Стратегия в своей основе включает набор восприятий (перцепций), которыми должен обладать брэнд, и этапы формирования этих восприятий. Потребитель неспособен сразу запомнить весь набор ценностей, эмоций, которые приносит ему брэнд. Ценности должны наслаиваться постепенно, посредством тактических коммуникационных кампаний, зачастую с помощью рекламы. (имиджевая и информационная)

Для того чтобы сформировать востребованность к бренду, брэнд должен быть уникальным, предлагать востребованные ценности, быть последовательным.

« Чтобы стать брендом, кандидат в звезды должен просуществовать не менее пяти лет, а минимальные вложения в него составляют \$50 000. По меркам потребительского рынка эти цифры выглядят просто смешными. Зато гарантии продюсеров, вкладывающих собственные

средства в будущих звезд, могут вызвать настоящие слезы — ведь твоя марка в любое время может «сделать ноги».

Бренд-менеджеры от шоу-бизнеса (то есть продюсеры) с теорией брендинга, как выясняется, знакомы только понаслышке. Слова «позиционирование» и «слоган» известны немногим из них. Тем не менее они считают, что бренды шоу-бизнесе есть.

«Это практически все молодежные, в частности девичьи группы, — считает Алексей Макаревич, продюсер группы „Лицей“. — Меняется состав участниц коллективов, но общий дух сохраняется, то есть остается *марка*. Люди продолжают узнавать имя, и этого достаточно, чтобы посетить концерт».

Шоу-бизнесмены выделяют два типа брендов:

1. бренды-продюсеры (Александр Шульгин, Игорь Матвиенко, Юрий Айзеншпис)
2. бренды-исполнители.

В первом случае не имеет значения, кто выступает в роли очередного проекта раскрученного продюсера, важно только имя продюсера.

«Например, Айзеншпис — это бренд, — считает Алексей Мускатин, продюсер групп „Ласковый май“, „Мираж“, „Револьвер“, „Диамант“. — Все знают, что он плохо не сделает. А вот его проекты — Никита, „Динамит“ — это не бренды».

Но бывают случаи, когда бренд-продюсер и бренд-исполнитель одинаково популярны — каждый для своей аудитории.

Так, например, Игорь Матвиенко широко известен в профессиональном кругу, он служит гарантией качества в так называемой музыкальной тусовке (по сути, это b-2-b бренд), а продюсируемые им группы «Иванушки Интернешнл» и «Любэ» — бренды, популярные среди потребителей.

«Среди исполнителей брендами можно назвать группу „Любэ“ и Аллу Пугачеву, — считает Андрей Лукинов, исполнительный директор „Продюсерского центра Игоря Матвиенко“. — Каждый их новый альбом ждут с нетерпением, их имя (бренд) создает изначальный спрос — как на музыкальный продукт, так и на что-либо иное (мерчандайзинг - вид деятельности, направленный на продвижение товаров и торговых марок).

„Задача каждого исполнителя, группы, коллектива — выделиться среди окружающих, сформировать аудиторию постоянных пользователей (поклонников) и, как можно дольше существуя на рынке, извлекать прибыль из своей деятельности“, — говорит Павел Парфенов, директор по международным проектам маркетингового агентства Mildberry.

Для продвижения своего бренда продюсеры, сами того не зная, применяют набор приемов, заимствованный из брендинга. Определение целевой аудитории, формирование легенды, создание образа, декларируемых ценностей, репертуара, проведение рекламной кампании, организация гастролей — все это очень сродни маркетингу товаров.

Создание звезды начинается либо с определения целевой аудитории, еще не «окученной» ни одним исполнителем, либо с выбора кандидата в звезды.

«Когда я чувствую, что созрел для нового проекта, я начинаю искать для себя новую нишу. Это сегмент, который на рынке никем не занят или в ближайшее время освободится (уйдет со сцены „старая“ звезда либо за место под солнцем борются несколько коллективов, но видно, что потенциала у них нет)», — говорит Алексей Мускатин.

Маркетинговые исследования в шоу-бизнесе проводить не принято, компаний, специализирующихся на измерении общественного мнения в этой области, нет. Поэтому, запуская новый проект, продюсеры полагаются только на собственную интуицию, возведенную в ранг единственного маркетингового ориентира.

В других случаях продюсер сначала находит потенциальную звезду и «танцует» уже от ее личных и профессиональных данных.

«Кандидат в артисты — это в первую очередь личность (талант, вокальные и внешние данные, харизма)», — убежден Андрей Лукинов.

Именно так появился последний проект Алексея Мускатина — группа «Диамант». «Я увидел этих трех девушек еще в то время, когда работал с группой „Револьверс“, — рассказывает он. — Планов по созданию девичьей группы у меня не было, но я сразу понял, что из такого материала можно слепить удачный коллектив».

Возможно, в словах продюсера есть и определенная доля лукавства. Вряд ли только интуиция подтолкнула его к созданию еще одной девичьей группы.

Известно, что самыми доходными нишами на сегодняшний день являются мальчишеские и девичьи коллективы, ориентированные, соответственно, на девочек и мальчиков в возрасте от 13 лет.

Существуют в шоу-бизнесе и сезонные изменения спроса. Ближе к 23 февраля повышается интерес к таким группам, как «ВИА Гра», «Сливки» и «Блестящие», а накануне 8 марта большей популярностью начинают пользоваться «Smash», «Динамит» и «Премьер-министр».

Внешний вид участников проекта, стиль одежды, прически, поведение на публике тщательно продумываются.

«Все это позволяет целевой аудитории понять ценности торговой марки, характеризует ее позиционирование — для кого этот бренд (певец) и какую идею он несет потребителям. Будь это молодежный протест против ценностей общества — «Ленинград», интеллектуальные тексты Дианы Арбениной или сексуальная агрессия «Коррозии Металла», — комментирует Василий Митько, маркетинг-директор рекламной группы Depot WPF.

Упаковка (в данном случае костюм), его колористическое решение сочетаются с образом исполнителя, репертуаром и отвечают ожиданиям целевой аудитории.

Бывают в шоу-бизнесе и случаи перепозиционирования. Чаще всего эта вынужденная мера связана с взрослением исполнителей.

Ребрендинг (rebranding) – это комплекс мероприятий по изменению всего бренда, либо его составляющих (названия, логотипа, визуального оформления, позиционирования, идеологии и т.д.) Когда мы говорим о ребрендинге, то имеем в виду изменения образа, имеющегося в сознании потребителя.

Ребрендинг способствует приведению бренда в соответствие с текущим состоянием бизнеса и планами компании. Ребрендинг предполагает изменения во всех бренд коммуникациях: от внешнего вида до рекламных материалов.

В результате ребрендинга полной ликвидации старого бренда как правило не происходит. Ребрендинг помогает бренду эволюционировать. Получив обновленные коммуникации и оболочку, бренд может стать существенно свежее, эмоциональнее. Он получает новые силы, обретает новые качества, становится более привлекательным для имеющихся клиентов и завоевывает новых.

Незначительные изменения в визуальных элементах ли рекламной политике не будут ребрендингом. Ребрендинг не является процессом смены внешнего вида и отражает качественные изменения в позиционировании и стратегии компании.

Ребрендинг – это всегда факт тотального пересмотра почти всех атрибутов бренда.

«Естественно, если артист начинает петь для аудитории, средний возраст которой 13 — 16 лет, он не может быть вечно популярен среди этой группы — он и сам растёт, и аудитория тоже, — поясняет Андрей Лукинов. — Было бы смешно и нелепо петь одно и то же лет десять. Вместе с артистом и аудиторией меняется репертуар.

Когда 12 лет назад Алексей Макаревич продумывал позиционирование группы «Лицей», его подопечным было по 14 лет. По словам продюсера, их юность, незащищённость подчеркивал внешний вид — белые рубашки, голубые джинсы, разноцветные гитары. Сегодня имидж «Лицея» — смесь сексуальности и девичьего позитива. Шестой альбом группы так и называется «Ты стала другой».

В связи с неизбежным взрослением марки продюсеры не без ехидства спрогнозировали скорый закат карьеры группы «Тату».

Перепозиционирования — перехода в более взрослую целевую аудиторию — не перенесут. Продюсеру приходилось стать перед выбором либо заменять их (неизвестно, каким будет результат), либо просто сворачивать проект.

На первый взгляд создание и продвижение бренда происходит по одним и тем же законам, вне зависимости от того, что или кто выступает в роли торговой марки.

Цели ребрендинга

К ребрендингу прибегают когда:

1. изначально бренд был неверно позиционирован;

2. изменяются рыночные условия, а адаптация существующего бренда в них не возможна;
3. уровень знания бренда становится очень низким;
4. бренд начинает проигрывать конкурентам;
5. перед брендом поставлены более амбициозные задачи.

Анализируется рынок — какие певцы в каких нишах присутствуют, анализируется потенциальная целевая аудитория — кто может быть потребителем в этой нише, создается новая торговая марка, имеющая свои формы визуальной идентификации — внешний вид участников проекта, стиль одежды, прически, поведение на публике.

«Вокальные данные отходят при таком маркетинговом подходе на второй план, — считает Василий Митько, — так как если ты провозглашаешь „бунтарство“, то вряд ли будешь петь так же „правильно“, как выпускник консерватории».

Не всегда существует и связь между талантом исполнителя (считай — качеством брэнда) и его успехом на рынке.

Однако бренды в шоу-бизнесе все же отличаются от неодушевленных брендов на рынке товаров и услуг.

«Если в области товаров бренды создаются, как правило, на бесконечно долгий период времени, то в области шоу-бизнеса период жизни бренда определяется продолжительностью жизни исполнителя и его или ее способностью к творчеству», — полагает Павел Парфенов.

Второй вопрос — *авторские права*. Когда речь идет о классических брендах, у компаний владельцев существует обычно понятная схема владения брендами.

«В условиях шоу-бизнеса практически нет схемы, предусматривающей в полной мере права продюсеров на бренд, ведь носителем бренда в данной ситуации выступает живой человек, как в случае Валерии», — говорит Парфенов.

Продюсеры жалуются на законы, не позволяющие им полноправно распоряжаться будущим своих подопечных.

«Я могу что угодно прописать в контракте, но в случае нарушения его условий взыскать с будущих звезд обычно нечего, — комментирует Алексей Мускатин. — Например, в договоре с участницами „Диаманта“ я обозначил, что в течение пяти лет они не должны заводить детей, но если они вдруг это сделают — ни один закон не заставит их возместить мои убытки, особенно если у них ничего нет».

Кроме того, как ни пытаются продюсеры контролировать поведение исполнителя на сцене и за ее пределами, как ни фильтруют все их интервью, просчитать, что скажет в прямом телеэфире твой бренд, невозможно. Законы продвижения одушевленных брендов принципиально ничем не отличаются от раскрутки соков и автомобилей.

Владея законами и технологиями, по которым строятся бренды, можно применять свои знания и опыт практически к любым рынкам товаров и услуг.

«Артист, на котором нельзя заработать - не артист.»

Николай Фоменко

Бренды - это не только товары; брендом может быть почти все, в том числе и люди. Бренды-люди существовали всегда, и всегда были олицетворением, символами определенных личностных ценностей: Иосиф Сталин - символ авторитаризма, Мэрилин Монро - символ сексуальной привлекательности, Альберт Эйнштейн - символ ученого, Эрнесто Че Гевара - символ революционной романтики и протеста.

Все знаковые фигуры всех времен являлись и являются брендами, но разговор о людях-брендах имеет смысл и на иных уровнях.

Брендбилдинг в отношении брендов-людей несколько *отличается* от создания брендов в товарных категориях или услугах.

Товарный бренд изначально далек от потребителя, находится вне его внутреннего мира; у потребителя нет сложившегося мнения, он редко воспринимает бренд только на основании атрибутов, и мы выстраиваем пути к тому, чтобы потребитель несколько "приблизил" бренд, построил его в свою систему установок, для чего стараемся присвоить атрибутам нужные нам ассоциации; здесь же ситуация обратная.

Люди изначально обладают массой качеств - атрибутов, на основании которых уже можно составить определенное мнение о человеке, и *наша задача* здесь - не только привести их в гармонию со стратегическим уровнем бренда или постфактум создать уровень стратегии на основе атрибутов. В отличие от "сближения" - если можно так назвать развитие взаимоотношений человека и товарного бренда, - нам необходимо, наоборот, *"отдалить"* человека-бренда от его потребителей, сделать из него живого, "земного", идола, звезду, супермена.

Атрибуты человека сами по себе уже несут нам огромное количество информации - тембр голоса, манера говорить, черты лица, рост, стиль в одежде: на основании всего этого потребитель сразу составляет какое-то мнение о бренде и встраивает его в систему собственных жизненных ценностей, наделяя позиционированием и эмоционализацией, но мы, как и в случае с товарным брендингом, не можем пускать этот процесс на самотек. **Задача брендинга** - присвоить бренду нужное нам позиционирование и эмоционализацию или хотя бы корректировать этот процесс, если речь идет об уже известном человеке.

Потребитель должен сделать бренд своим ориентиром или образцом для подражания, и мы должны помочь ему в этом, "выпятив" нужные нам качества, которые соответствуют проявлению *нужной ценности*, и спрятав ненужные.

Потребители возвеличивают людей-брендов, делают их своими персональными богами, идолами, гипертрофируя определенные их качества и не обращая внимания на другие. Потребители именно обожествляют брендов-людей, делая их эталонами достижения, сексуальной привлекательности или могущества.

Пресса также немало этому способствует, возвышая людей-брендов, присваивая им ярлыки: "звезда", "суперзвезда", "кумир" или даже "небожитель". Именно из этого необходимо исходить при создании или использовании бренда-человека, независимо от области, в которой он занят, - будь то политика, спорт или шоу-бизнес.

Безусловно, как и в товарном брендинге, здесь существуют *мегабренды* (таковы голливудские актеры), локальные бренды различных уровней - от федерального до районного (политики или музыканты), существуют даже *private labels* (например, детища продюсерских центров). Тем не менее, все эти люди для потребителей уже не совсем люди, скорее божки, идолы, а для нас они в первую очередь - бренды, с такой же структурой, как бренды-товары или бренды-услуги.

Совершенно очевидно, что вектор здесь полностью идентичен понятию вектора бренда в товарном брендинге. Присутствие ценности в приведенных примерах сверхизвестных людей налицо, а сегмент есть отражение масштаба бренда.

Это может быть всемирно известная политическая фигура (президент) или солист альтернативной музыкальной группы, насчитывающий всего десяток поклонников, тем не менее, являются брендами. *Отличие между ними, с точки зрения брендинга, заключается лишь в выборе вектора - личностной ценности и в сегменте воздействия.*

Позиционирование, подразумевает некие рациональные выгоды или хотя бы отличия. Это справедливо и в отношении людей, только говорить именно о выгодах не совсем правомерно.

Позиционирование - это особенности или действия человека, укладывающиеся в рамки определенной парадигмы (модели). Это и речи политика, и музыкальный стиль исполнителя, это роли актера и вид спорта, в котором занят спортсмен. То, что мы осознаем, то, на основании чего, мы думаем, будто выбираем.

Эмоционирование же - способ действия, то, как человек что-либо делает, в отличие от позиционирования, которое определяет, что именно этот человек делает. Как известно, многое можно делать очень по-разному - говорить, руководить, петь, играть в теннис, и т. п.

Эмоционирование - это стиль действий, то, что не всегда можно описать словами.

Как правило, эмоционирование создается природным, врожденным шармом, обаянием или иными качествами, но, понимая принципы создания бренда, мы можем научиться этим управлять, не надеясь только на интуицию или наследственность.

Стратегический уровень бренда, как и в случае с товарным брендингом, существует и в сознании, и в подсознании потребителя, но потребитель пока создает этот уровень сам, самостоятельно выводя его и вектор в частности из *атрибутов человека-бренда* и *рекламных сообщений*, в которых продвигается бренд - это и роли артиста, и концепция телепередачи, в которой человек-бренд является ведущим, и речи политика, и скандальные выходки поп-певца. Хотя, на сегодня, подход считается устаревшим.

Большинство людей-брендов являются **разбалансированными брендами** - люди есть люди, они разные и имеют на это право, далеко не у всех внутри есть некий стержень, который и является вектором конкретного человека-бренда. Поэтому существует объективная необходимость "достроить" человека-бренда, присвоив ему вектор, которому он обязан следовать и который должен находиться в гармонии с атрибутами, найти позиционирование и эмоционалирование, которые, в свою очередь, и должны определять стратегию продвижения, а более широко - всю профессиональную деятельность "звезды".

Но здесь *кроется ловушка*: если вектор человека-бренда, который создается и задается искусственно, *противоречит* существующему у потребителя представлению (то есть позиционированию и эмоционалированию), сложившемуся после контактов с атрибутами, то бренд - слаб, а человек - несбалансирован, негармоничен, не нравится и не приемлется. Если же атрибуты и вектор *соответствуют* друг другу - это и есть то, что мы называем *харизматической личностью*.

Для потребителя не имеет принципиального значения, чем занимается человек-бренд, значение имеет в основном то, как он этим занимается. Один бренд - одна ценность, один вектор!

Если новый вид деятельности человека-бренда соответствует ценности вектора, если человек-бренд демонстрирует то же эмоционалирование, то есть способ действия - потребитель примет его; если есть противоречия - потребитель откажется в пользу другого бренда, и наша "звезда" потеряет популярность.

(Не важно, чем занимается, например, бывшая спортсменка, обладающая ценностью "сексуальная привлекательность" - она может быть ведущей ток-шоу, может петь или сниматься в фильмах, а может давать уроки танцев.

Важно, чтобы она все делала сексуально, то есть хранила бы верность вектору собственного бренда.

В то же время, если у кого-то из политиков появится мысль привлечь эту особу для продвижения политической партии, идею можно назвать заведомо провальной. Политическая деятельность не располагает к демонстрации собственной сексуальной привлекательности, в лучшем случае это качество может быть лишь атрибутом, но никак не вектором. В итоге, наш объект должен либо значительно приглушить собственную привлекательность и создать новый, более подходящий вектор (что очень сложно, особенно для персон такого рода), либо отказаться от политической

деятельности. Совмещение несовместимого приведет лишь к убыткам с обеих сторон.)

Харизма в современном, общепринятом понимании - достаточно узкое понятие и не отражает в полном объеме процесс восприятия человека-бренда потребителем; более того, никто пока не понял, как создавать харизму.

Сильный бренд-человек, у которого все слагаемые находятся в гармонии, и есть харизматическая личность. Харизма, в нашем понимании, может быть присуща не только диктатору или секс-символу. Любой гармоничный человек ею обладает, если его бренд выстроен по вектору и продвигается в соответствии с ним же, - таким образом, мы можем управлять и такой непонятной вещью, как харизма известного человека.

Вообще, любую область, где мы сталкиваемся с публичными людьми, с **людьми-брендами**, можно в определенной степени отнести к шоу-бизнесу. Поэтому мы начнем рассматривать примеры людей-брендов именно из мира самого настоящего **шоу-бизнеса - музыкального**.

Творчество, спорт, политика, СМИ - все эти сферы уже коммерциализированы до предела. Нам это может нравиться или не нравиться, увы, это уже ничего не меняет. Это - данность.

Шоу-бизнес - такой же бизнес, как любой другой, и здесь все так же должно быть подчинено четкой логике. Но говорить о брендинге в этой области как о понятной технологии создания объекта потребления так же невозможно, как и в других областях, судя по тому, насколько редко встречаются по-настоящему яркие личности, сильные бренды. *Отсутствует понимание того, что и как требуется создать - отсутствует и технология создания.*

Основное направление брендинга в шоу-бизнесе - поиск уникальности. Именно уникальность ищут продюсеры в том человеческом материале, из которого они создают бренды. Поэтому вместо талантов мы и видим пестрый карнавал одежд, причесок, голосов: продюсеры (бренд-менеджеры) пытаются донести уникальные атрибуты бренда - это "модно", это "круто"! Но следует помнить - *уникальность в данном случае есть лишь набор атрибутов, а восприятие этого комплекса особенностей, как обычно, отдано на откуп толпе.*

Над атрибутами должен не просто стоять вектор бренда и соответствующее позиционирование и эмоционалирование - все эти компоненты должны находиться в гармонии.

Если исполнитель, группа или просто известный человек из любой области поднялся *"из низов"* самостоятельно, то перед нами скорее всего цельная личность, сильный бренд, интуитивно ставший таковым в процессе жесткого естественного отбора, бренд, в котором четко прослеживается вектор, позиционирование и эмоционалирование.

Если же звезда создается лишь на *основе интуиции* создателя (продюсера) из не известного доселе человека, то вероятность успеха без

понимания основ брендинга, основ создания привлекательного объекта потребления, очевидно, намного ниже.

Конечно, часто продюсеры, будучи бренд-менеджерами, интуитивно закладывают некую ценность в исполнителя, присваивая ему подобие вектора бренда. Набор ценностей, возможных для создания вектора бренда в этой среде достаточно обширен, но деятели шоу-бизнеса используют далеко не все, а лишь малую часть, в основном - сексуальность.

Здесь идет постоянное состязание брендов за уникальность атрибутов и соответствие их четкому позиционированию (музыкальному стилю).

Как и во всем бизнесе, в шоу-бизнесе также наблюдается изобилие недаленовидных управленцев. Предприниматели продолжают работать, не задумываясь о необходимости брендинга в этой области, создавая достаточно странные проекты, которые вообще противоречат принципам брендинга.

"Народные артисты", "фабрики звезд", бесконечное количество как будто клонированных "девочковых" и "мальчиковых" групп - все это может работать и работает только в силу огромной географической протяженности страны и, как следствие, - избыточности потребителей на периферии.

Но такие проекты можно назвать краткосрочными брендами - век их явно недолог, а мы все же предпочитаем рассматривать долгосрочную стратегию развития. Эти проекты нарушают основное правило human branding: потребитель возвеличивает, идеализирует человека-бренда, и при выводе нового исполнителя на рынок необходимо дать потребителю "зацепки", чтобы он смог обожествить исполнителя, создать ему легенду, как разведчику, - и чем невероятнее, тем лучше. Только так можно добиться резкой вспышки интереса и прийти к достаточно длительной популярности человека-бренда.

Певец, который провел молодость в таинственном монастыре, безусловно, способен вызвать намного больший интерес, чем бывший ресторанный "лобух" или подросший отпрыск популярной певицы прошлых лет, не говоря уже о группе молодых людей, которые ничем не отличаются от своих сверстников.

В настоящее время, с ростом коммерциализации массовой культуры, только брендинговый подход, основанный на личностных ценностях, может привести к успеху. В среде подростков - самых активных потребителей поп-культуры - ни талант, ни стиль не играют решающей роли, здесь главенствуют *иные ценности*.

Здесь ты - это то, что ты слушаешь. В этой среде наиболее востребованы бренды, а не талантливые люди, и брендинг выходит на передний план.

(Для примера можно вспомнить бренд "Тату" - один из самых сильных музыкальных брендов последнего времени. Смог бы он добиться такой колоссальной популярности только за счет своих атрибутов, пусть даже уникальных? В стране и без этой группы было достаточно количество "девочковых" коллективов разной численности и направленности, но бренд-менеджер "Тату" *сделал ставку на ценности*: никто до этого не использовал

подростковый женский гомосексуализм как символ протеста против устоев морали - а это уже есть не что иное, как комбинация давно известной ценности "секс" и неиспользуемой в этом контексте ранее ценности "протест" (очень сильная ценность в среде тинэйджеров). Эмоционирование донесло до потребителей этого бренда чувство уникальности, "продвинутости", а главное - "протеста"; в результате - колоссальный успех).

Продюсер (бренд-менеджер) в шоу-бизнесе - единственный человек, обладающий интуитивным (до недавнего времени единственно возможным здесь) пониманием того, что есть его бренд, и иной продюсер без этого понимания уничтожит бренд достаточно быстро (долго ли просуществовал бренд Spice girls после смены продюсера?).

Продюсер создает упаковку и разрабатывает рекламное сообщение, обязанное доносить позиционирование и эмоционирование: наполнение всегда можно заменить другим.

(Рассмотрим еще один бренд, ориентированный на другой сегмент этого рынка: группа "Алиса". Бренд, обладающий яркими атрибутами, но, помимо броского логотипа и внешней уникальности, основным его атрибутом является *большой талант*. Именно талантом "Алиса" обязана своей популярности. Именно талант, в идеале, должен позиционировать и эмоционировать музыкальный бренд).

(Классический пример бренда - группа "Ленинград". Бренд построен только на ценности "протест", это своего рода Sex Pistols нашего времени. Очень цельный бренд - все находится в гармонии: **вектор, позиционирование, эмоционирование и атрибуты** - от текстов песен до стиля музыки и манеры поведения на сцене.)

Вектор бренда неизменен с годами, переключиться на иную ценность или иной сегмент, как правило, невозможно, можно лишь привлечь потребителей из других сегментов, за счет либо личного таланта, либо войны с другими брендами.

Существует слишком мало примеров, когда смена стиля или имиджа (вектора бренда) сказалась положительно, и часты случаи, когда за счет возврата к старому вектору бренд вновь становился востребованным.

Большинство музыкальных коллективов, существующих уже десятилетия, хорошо продаются только за счет того, что *не меняют кардинально стратегический уровень бренда, лишь слегка подстраиваясь под целевую аудиторию*. Rolling Stones, Metallica, Aerosmith, та же упомянутая "Алиса" стали легендами, но продолжают собирать полные залы.

Рынок шоу-бизнеса демонстрирует один из ярких примеров **настоящей войны брендов - война идет между брендами "прогрессивная музыка" и "попса"**.

Несмотря на существующее мнение, что рано или поздно эта война закончится, мы делаем противоположный вывод: эта война в высшей степени эффективна в деле борьбы за сегменты слушателей.

Несмотря на то, что позиции "поп" и "рок" достаточно размыты, эта война за аудитории очень эффективна в силу исторически сложившихся

причин. Каждый музыкальный стиль - это бренд со своим кругом потребителей, рынок шоу-бизнеса растет очень быстро, и война брендов за место под солнцем будет только набирать обороты. Тем более, поскольку основной потребитель музыкального продукта - молодежь, ценность "протест" является одной из самых эффективных для воздействия на этот сегмент, а где протест - там и война.

Использования людей-брендов в продвижении товаров-брендов, новых молодых исполнителей и т.п. необходимо понять, что это многоуровневый ко-брендинг-процесс.

Ко-брендинг – это новое явление в маркетинге, происходящее от словосочетания кооперация брендов. Суть ко-брендинга заключается в объединении двух брендов с целью повышения продаж каждого из них, повышения узнаваемости, среди аудитории другого бренда, т.е. расширение аудитории. Если говорить кратко, то первый вид относится к тактическому ко-брендингу – быстрое повышение продаж, а второй к стратегическому – расширение границ целевой аудитории.

И здесь вступает в действие простейший закон физики о сложении векторов сил, в соответствии с которым, если вектора однонаправленные, они складываются, умножая друг друга, если же разнонаправленные, то общий вектор либо уходит в сторону, либо вектора взаимно уничтожаются, безрезультатно, а то и в ущерб восприятию бренда потребителем.

Решающим критерием в выборе человека-бренда для мероприятий по продвижению является не его известность и не его достижения, а соответствие **вектора человека-бренда и вектора второго бренда.**

Контрольные вопросы.

1. Что представляет собой стратегия брэнда?
2. Основные определения брэнда.
3. Дайте понятия - «ко-брендинг» и «ребрендинг». Как данные виды брендинга используются в репозиционировании продукта ШБ?
4. В чем основные сходства и отличия Брендбилдинга в отношении брендов-людей?
5. Что может являться позиционированием, эмоционированием и вектором в такой области, как Human Branding?

Тема 7: «Роль рекламы и PR в музыкальном продюсировании»

План

1. PR и реклама: область применения, специфика, функции
2. Структура деятельности PR-службы и ее функции
3. Средства PR
4. Основные функции рекламы

5. Основные различия между рекламой и PR
6. Выбор PR-агентства
7. Формирование имени проекта-определение его судьбы
8. Группа-легенда: критерии и технология создания
9. Инструментарий PR
10. Медиапланирование

«Когда на смену информационной экономике приходит экономика внимания, в которой конкурируют не каналы коммуникации, а истории, управляющие общественным интересом, особую актуальность приобретают не только навыки создания оригинальных идей, но и технологии продюсирования – перевода идей и образов в реальные проекты, трансформирующие жизненную среду общества.»

Все мы прекрасно знаем, что цель любого бизнеса – деньги. Вся деятельность компании по разработке, производству и продвижению музыкального продукта или услуги на потребительский рынок подчинена корпоративным целям компании, которые определяются прибыльностью и оборачиваемостью капиталовложений.

Исходя из корпоративных целей, формируются цели маркетинга: общерыночные – определяющие долю рынка, которую стремится занять компания и цели реальной продаваемости – в конкретном продукте и частотой его заказа.

Для достижения целей маркетинга разрабатывается стратегия маркетинга — то, как компания хочет достичь целей маркетинга, каким способом компания будет формировать свой рыночный комплекс (продукт, цена, место, продвижение, визуализация).

Затем детально изучаются и прорабатываются все составляющие рыночного комплекса в том числе и стратегия продвижения – способы использования комплекса продвижения продукта на рынок, состоящего из личных продаж, рекламы, связи с общественным мнением (PR), коммерческого продвижения и т.д.

Так как любой музыкальный проект создается, прежде всего, для публики, то и деятельность, связанная с установлением массовых коммуникаций, составляет огромную долю в общем объеме продюсерской работы. По этой причине вопросы, посвященные PR - и рекламной деятельности по проекту, требуют тщательной разработки и анализа.

И реклама и PR являются составляющими частями комплекса продвижения продукта на потребительский рынок. Обратимся к словарю:

Реклама — публичное оповещение фирмой потенциальных покупателей, потребителей продукта и услуг о качестве, достоинствах, преимуществах, а также о заслугах самой фирмы. Реклама — форма

коммуникации, которая пытается перевести качество продукта и услуг на язык потребностей покупателей.

Public Relations — коммуникативная активность компании, направленная на формирование гармоничных отношений с обществом, установление и поддержание результативных отношений с полезными аудиториями, изучение общественного мнения и реагирование на него.

PR – это специализированная, профессионально организованная деятельность управления, но управления особого рода. Это адресное управление состоянием общественного мнения в определенной сфере, корпоративными отношениями, осуществляемое определенным набором средств.

Существует множество подходов к определению этого процесса.

Среди них выделяется:

1. **Альтруистический** подход, который предполагает под пиаром некую деятельность по организации сотрудничества во имя «служения интересам общественности». Данная трактовка не отражает всей специфики службы связей с общественностью, которая организуется продюсером для выполнения определенных задач, связанные с продвижением проекта.
2. **Компромиссный** подход к определению этого понятия является объективным отражением PR-деятельности в музыкальной индустрии, так как он раскрывает стремление к удовлетворению, достижению конкретных целей. То есть, в первую очередь, PR - это управленческая функция по установлению и поддержанию взаимовыгодных отношений между организацией и общественностью, от настроений и мнений которой зависит эффективность деятельности.
3. **Прагматический** подход наиболее приемлемым для выражения целей и задач продюсера, который планирует программу действий PR-службы.

«Public relations - это особая функция управления, которая способствует установлению и поддержанию общения, взаимопониманию и сотрудничеству между организацией и общественностью, решению различных проблем и задач; помогает руководству организации быть информированным об общественном мнении и вовремя реагировать на него; определяет и делает особый упор на главной задаче руководств...».

Прагматическое определение PR встречается и в Словаре новых иностранных слов:

«Организация общественного мнения в целях наиболее успешного функционирования учреждения и повышения его репутации, осуществляемая различными путями, но, прежде всего, СМИ. Искусство взаимоотношений внутри некоторого проекта, а также между участниками проекта и его внешним окружением в целях его успешной реализации».

Если вычленить основное ядро из этих определений, то **относительно музыкального продюсирования** можно сформулировать следующее:

PR – это профессиональная деятельность, направленная на достижение эффективной коммуникации как внутри организации, так и между организацией и ее внешней средой.

В то время, как реклама доставляет до потенциального потребителя концепцию продукта (разрабатываемую и предлагаемую продюсером, при этом продукт создан на изучение точки зрения и системе ценностей потребителя), действуя на потребительскую аудиторию, то PR — подготавливает целевую аудиторию к концепции нового продукта и корректирует позиционирование этого продукта, формирует гармонию между концепцией продукта и его позиционированием, действуя на потребительскую аудиторию изнутри, через общественное мнение. В этом заключается **суть и различия рекламных и PR технологий**, но более конкретно рассмотрим далее.

В конечном итоге реклама и PR, являясь составляющими комплекса продвижения продукта, подчиняются стратегии продвижения и направлены на достижение целей маркетинга.

Реклама и PR — есть не что иное, как средства коммуникации, которая называется «комплекс продвижения продукта на рынок». Каким образом они будут использоваться в достижении целей рыночной деятельности компании, определяет стратегия продвижения.

Многие специалисты определяют **PR** как искусство достижения взаимопонимания, основанного на правде и полной информированности, но это не совсем сочетается с законами шоу-бизнеса, где взаимопонимание достигается далеко не всегда правдивой информацией.

Цели и задачи рекламы:

1. дать возможность потенциальному потребителю узнать о существовании продукта;
2. ознакомить его с продуктом;
3. убедить потребителя в необходимости обладания этим продуктом;
4. пробудить желание потребителя обладать этим продуктом;
5. приобрести его.

Цели и задачи PR:

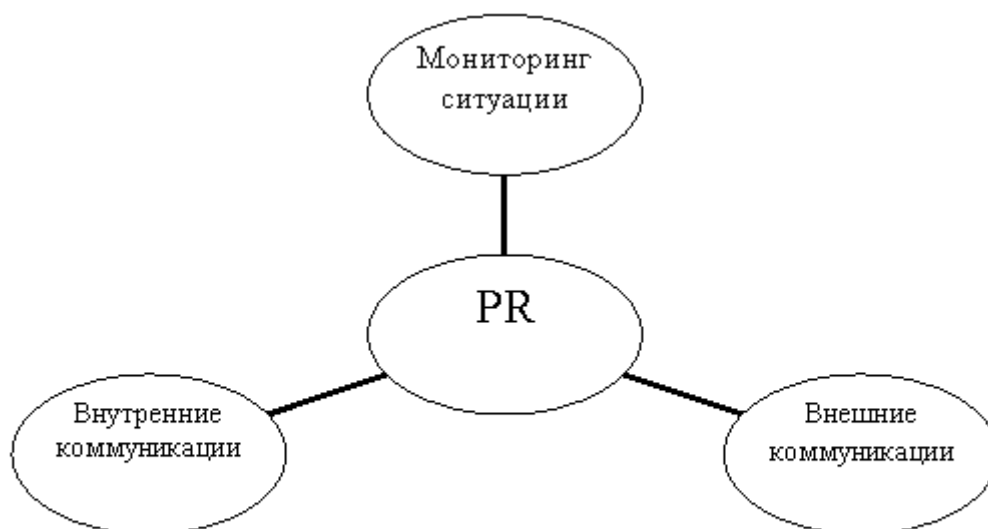
1. создание внешней и внутренней социально-психологической среды, благоприятной для успеха организации;
2. налаживание или поддержание взаимовыгодных, гармоничных связей, взаимного понимания и доброжелательности между организацией и общественностью, от которой зависит ее успех или неудача.
3. оценка отношений организации с общественностью;
4. выявление зоны совмещения и согласования интересов организации и общественности;

5. формирование взаимопонимания и установления взаимоотношений между организацией и окружающей ее аудиторией путем коммуникации, предусматривающей наличие обратной связи.

В комплекс задач, решаемых PR-службой входит:

1. обеспечение и проведение планомерной и последовательной программы как части управления проектом
2. формирование взаимоотношений между организацией и общественностью
3. контроль информированности, мнений, настроений и поведения как внутри организации, так и вне ее
4. возможность давать рекомендации относительно выбора новой политики, взаимовыгодной для организации и общественности
5. постоянное формирование новых связей с общественностью

Структура деятельности в области связей с общественностью схематично выглядит следующим образом:



Каждая из областей деятельности, представленной на рисунке включает свои функции. Так, «**Внутренние коммуникации**» - это создание имиджа, стиля (первоначальное и дальнейшее представление проекта); совершенствование управления, предотвращение конфликтов; установление коммуникаций с участниками продюсерской команды; формирование корпоративной культуры.

Во «**Внешние коммуникации**» входит:

1. формирование и поддержание контактов с партнерами
2. связь с СМИ
3. концертная и гастрольная деятельность
4. реклама

5. лоббирование - установление связей с должностным лицом и ведение закрытых переговоров от имени другой стороны с намерением повлиять на принятие выгодных официальных решений
6. антикризисное управление - процесс применения форм, методов и процедур, направленных на социально-экономическое оздоровление финансово-хозяйственной деятельности индивидуального предпринимателя, предприятия, отрасли, создание и развитие условий для выхода из кризисного состояния.

Основными кризисами, которым подвержена финансово-хозяйственная деятельность субъектов экономики, считаются *стратегический кризис, тактический кризис и кризис платежеспособности*.

Причиной всех кризисов является управление (неадекватное, непрофессиональное, злоупотребление или откровенное мошенничество в результате воровства или рейдерства, манипуляций, действий по сговору, коррупция) направленное на преследование целей за пределами задач проекта.

А «Мониторинг» несет функции тестирования общественного мнения; исследования показателей рейтинга популярности и др., а также информирует о необходимости внедрения инноваций, анализируя их эффективность.

Таким образом, **PR-служба продюсерского проекта** не только работает с публикой, добиваясь признания проекта, или выгодного сотрудничества с рекорд-лейблом, но и устанавливает гармоничные отношения внутри фирмы (внутренний пиар) и с партнерскими организациями (внешний пиар). Причем наряду с официальными переговорами часто используются дружественные личные контакты.

Среди **приемов**, используемых здесь, можно отметить явление **манипулирования**, что представляет собой процесс воздействия на общественное мнение и поведение.

Процесс манипулирования может быть определен как недопустимый и неэтичный в иных сферах деятельности, но в шоу-бизнесе это является оправданным средством (создание легенды, распространение слухов и др.). То есть существует понятие «*сознательного манипулирования*», когда все интерпретации продумываются заранее, а затем используются для достижения определенной цели (например, повышения рейтинга популярности, продаж и т.д.).

Ответственность за массовый успех проекта во многом лежит на службе «Public relations», поэтому в ее функции, прежде всего, входит как **создание образа артиста** (имидж, репертуар и т.п.), так и учет интересов, симпатий определенной аудитории, который построен на трех основных:

1. группа осознает свою принадлежность и зависимость от публики;
2. творчество группы понятно публике;

3. творчество группы интересно публике.

PR-службой, занимающаяся промо-кампанией проекта, широко оперирует этими базовыми установками, что отражается на ее тактике, стратегии и будущем результате – создании PR-бренда проекта.

В практике музыкального продюсирования эффективно используются весь комплекс средств PR, имеющих место в других сферах профессиональной деятельности.

Можно разделить средства PR на имеющие материальную форму, которые представлены средствами массовой информации (телевидение, радио, печать) и не имеющие материальную форму – ряд управленческих механизмов, коммуникативные способности, креативный инструментарий.

Основным средством донесения информации до публики является **взаимодействие с СМИ**. СМИ не могут существовать без информации, поэтому тут прослеживается своеобразный симбиоз, который приносит пользу обеим сторонам.

Для определенного позиционирования артиста публике PR-служба разрабатывает стратегический план, в состав которого входит не только концептуальная политика, но и формы взаимодействия с СМИ и его результат, выраженный качественными и количественными характеристиками.

Т.о., тщательно продумывается каждый этап работы, будь то пресс-конференция, имеющая целью представить СМИ фактографическую, проблемную и комментирующую информацию о представляемом проекте или интерактивное общение на телевидении.

Реклама- отдельная форма PR-деятельности. Хотя, учитывая ее роль в продвижении музыкального проекта ее можно рассматривать не только как составляющую пиара, но и как самостоятельную единицу.

Сам по себе артист может служить рекламному бизнесу, так как к его мнению прислушиваются, оно авторитетно. Но с другой стороны реклама служит целям проекта и необходима артисту, чтобы получить признание, а также в продолжении всей его карьеры. Общее определение рекламы сводится к **информации и коммуникации**, при помощи которой производитель любого продукта старается привлечь внимание потребителя к своим товарам.

С точки зрения механизма действия, реклама – планомерное воздействие на человеческую психику, способное создать более интенсивную волевою подготовленность к покупке рекламного товара, посещение культурно-зрелищного мероприятия, внедрение той или иной идеи.

Основными функциями рекламы являются:

1. маркетинговая (реклама должна продавать товар)
2. социальная (действует избирательно, интегрируя отдельные группы людей)
3. культурно-просветительская (содействует культурному обмену)

4. поддерживает СМИ в финансовом плане
5. эстетическая (насаждение вкуса и предпочтений)

Для продюсера основная роль рекламы, естественно, состоит в том, чтобы **выгодно продать продюсерский проект**. Для достижения этой цели рекламы используются те или иные средства.

Таким образом, реклама в музыкальной индустрии – это инструмент, с помощью которого публике (потенциальному зрителю) дается такая информация, которая побуждает его стать аудиторией артиста, «покупать» рекламируемый товар, приобретая альбом, посещая концерты, интересуясь своим кумиром, его творчеством и другими подробностями.

Прежде всего, реклама нематериальных ценностей (хотя, например, диск сам по себе материален), а реклама духовно-интеллектуальных ценностей и услуг (культурно-зрелищная реклама, реклама информационной продукции и др.).

Хотя **PR** и **реклама** тесно связаны друг с другом, между ними существуют определенные различия. Более того, доказано, что продвижение бренда без использования **PR**-технологий гораздо менее эффективно.

Основные различия между рекламой и PR

1. **Реклама** навязывает свое мнение потребителям и настойчиво пытается пробиться к их сознанию. Однако порою это вызывает противоположный эффект. С другой стороны, основной элемент любой **PR-компании** – редакционные материалы, которые увлекают читателя и доносят главную идею. Потребитель не ощущает никакого нажима и, наоборот, уверен, что СМИ стремятся бескорыстно предоставить ему полезные сведения о компании.
2. **Рекламные кампании** всегда приурочены к конкретной дате. Этапы **PR-компании** плавно перетекают один в другой, не привязываясь к определенным дням.
3. Хорошая **рекламная кампания** – это всегда «небольшой взрыв», тогда как **пиар** – медленное, но эффективное формирование положительного образа при помощи СМИ.
4. **Реклама** визуальна, **пиар** вербален. Основная задача **рекламы** – донести до потребителя визуальный образ продукции, привлечь его внимание и побудить приобрести. **Пиар** же всегда старается отыскать для бренда такие слова, которые заставят прессу постоянно вести обсуждения.
5. **Реклама** глобальна и стремится охватить как можно большую часть потребителей, тем самым расширив целевую аудиторию бренда. **Пиар** делает упор не на охват, а на авторитетность источника и эффективность передаваемого сообщения.
6. **Реклама** старается апеллировать хорошо знакомыми потребителю названиями. Для **пиара** новое имя – это ещё один информационный повод и свидетельство того, что продвигаемый продукт или услуга действительно

являются новинкой, уникальным предложением, не имеющим аналогов на рынке.

7. **Реклама** поддерживает бренды. **Пиар** их создаёт.

Как правило, крупные продюсерские компании для решения стратегических вопросов рекламной и PR-деятельности обращаются в **специализированные агентства**.

Выбор агентства – непростая задача. В процессе сбора информации о том или ином агентстве желательно получить ответы на следующие вопросы:

- Когда основано агентство, является ли оно частью какой-либо группы?
- Сколько в нем директоров, являются ли они дипломированными специалистами?
- Какова квалификация персонала?
- Кто является нынешними заказчиками агентства?
- Имел ли кто-нибудь из руководителей агентства опыт работы на музыкальном рынке?
- Можно ли познакомиться с проектами агентства?
- Согласно ли агентство подготовить без всяких обязательств с вашей стороны, анализ мероприятий, необходимых для конкретного продюсерского проекта, может ли оно оплатить эту работу?
- Есть ли в агентстве отдел маркетинга?
- Может ли агентство представить адреса клиентов, у которых можно получить отзывы о них?
- Может ли агентство представить адреса клиентов, у которых можно получить отзывы о них?

При этом среди факторов, оказывающих влияние на взаимодействие «клиент-агентство» можно выделить:

1. совместимость;
2. поддержание контактов;
3. формирование образа действий, разработки общей стратегии.

В зависимости от этого складываются и различные формы взаимодействия продюсерской компании и PR-агентства.

Здесь возможны три варианта:

1. продюсерская компания диктует агентству, что, когда и как делать;
2. продюсерская компания не вникает в то, что делает агентство по поручению;
3. продюсерская компания проводит совместную работу и выносит общее решение.

Разработка рекламной политики любого проекта происходит с учетом информации, включающей объем и размеры рынка; роль рекламы в комплексе маркетинга; этап жизненного цикла проекта.

«...С помощью техники и рекламы можно добиться известности, но не популярности и зрительской любви».

Макс Фадеев

Название проекта играет большую роль в развитии карьеры артистов. Поэтому яркое оригинальное название – это своего рода путевка в мир шоу-бизнеса.

Процесс поиска названия не обязательно связан с непрерывным процессом его генерации. Часто это происходит:

1. Непроизвольно – внезапно какое-то обстоятельство натолкнет на мысль или кто-то подскажет со стороны.
2. Случается и так, что продюсер или музыкант еще задолго до образования группы вынашивает в себе идею названия, которую и воплощает в будущем проекте. Это как раз тот случай, когда название является наглядным выражением **концепции проекта**.
3. Названия напрямую зависят от активности ассоциативного мышления продюсера, музыканта или артиста. Но многое здесь складывается от случая, ситуации, каких-то внешних обстоятельств.
4. Иногда складывается так, что название является некой аллегорией или символом, который имеет своеобразное, не всем ясное толкование. Для таких названий часто характеризуются метафоричностью, одушевлением, отождествлением реального и идеального.
5. Часто название отражает **формат, имидж** группы.
6. **Литературный образ** тоже может оказаться удачным названием, особенно характерен такой выбор названия для рок-групп и альтернативной музыки.
7. Отражающие **стиль музыки**,
8. Следующей достаточно масштабной категорией будут музыкальные проекты с видоизмененными или вымышленными именами, в основном это сольные проекты. Здесь можно говорить о создании собственного **бренда**, который является визитной карточкой артиста.
9. Оригинальность многих названий определяет и судьбу проекта. Данное утверждение имеет и обратную силу: яркий проект обычно имеет соответствующее название.
10. Экзотичность названия является необходимым атрибутом для многих музыкантов, что характерно как для отечественных, так и для западных проектов.

«Мне хотелось, чтобы название было звучным, красивым, но спорным в плане его толкования,- говорил Кобейн,- очень удачно в этом плане лого ANGRY SAMOANS, но NIRVANA- более экзотично».

«Создание легенды - немаловажный элемент раскрутки звезды! Нужно, чтобы работали все инструменты. Для этого следует

использовать информацию, специально созданную для этой задачи или легенды. Впервые системно я этим занимался с «NA-NA!».

Бари Алибасов

Раньше легенды и мифы выступал как единая, универсальная форма сознания. Человек воспринимал их за реальность, так как не мог объяснить многие явления и вещи окружающей среды. С современным человеком иная ситуация. Он наделен относительно объективным сознанием, которое позволяет ему проводить четкую грань между реальным и иллюзорным миром. Тем не менее, «психологическая зависимость» от мифологического мировосприятия осталась, что и проявляется в сильном пристрастии публики к различным байкам, сплетням, слухам, мифическим историям и другим проявлениям вымысла.

«Красивая ложь? Внимание! Это уже творчество».

Станислав Ежи Лец

Миф - это форма выражения мысли в эмоциональных, поэтических образах, метафорах. Здесь часто отсутствуют отчетливые разграничения идеального и вещественного, объективного и субъективного, что увлекает человека в мир грез и заставляет забыть о рутине и однообразии жизненных реалий.

Миф – важный элемент технологии создания звезды.

«Когда сплетни стареют, они становятся мифами».

Станислав Ежи Лец

Правдоподобность, ирреальность и долговечность – его важные характеристики. Чтобы публика приняла вымысел за действительность, и миф продержался как можно дольше необходимо при создании легенды придерживаться логичности и последовательности. А выполнение функции привлечения внимания аудитории и создание звездного образа возможно лишь в том случае, если в основе мифа будет что-то экстраординарное, не имеющее аналогов в реальности. Тогда и только тогда он будет незабываемым и увлекательным.

В процессе создания образа артиста легенда разрабатывается в нескольких направлениях:

1. История жизни артиста, биография.

Как правило, начинается с описания разработки жизни артистов до того, как они «встретились» и начали работать вместе. Этот материал либо придумывается, либо додумывается, заимствуя отдельные детали из реальной жизни артиста, либо основывается на реальной биографии, если она действительно оригинальна.

Это становится возможным благодаря тому факту, что в жизни каждого человека, особенно творческого, есть что-то незабываемое, удивительное, экстраординарное. Это и заставляет обратить внимание, задуматься, проникнуться чувством избранности того или иного артиста.

Обычно здесь имеют место истории о том, как артисту везде сопутствовал успех или наоборот неудачи до того момента, пока его величество случай не привел его в успешный проект. Другими словами, звезды благопритствовали артисту практически с рождения.

Несколько слов о тех артистах, которые вышли с «Фабрики звезд», «Народного артиста» и других подобных телепроектов. Наблюдая за ними несколько месяцев у поклонников уже нет стремления интересоваться их прошлым, и весь свой интерес они направляют на восприятие творчества артиста. С одной стороны, это неплохо, но с другой образ артист становится более «доступным», а творчество уязвимым.

2. Момент воссоединения в единый коллектив

Здесь возможны различные варианты. Из уже опробированных – это либо таланты артиста замечает продюсер на каком-либо фестивале, клубе и т.п., либо где-нибудь в примерке артист подбегает к продюсеру и буквально убеждает его в своих талантах. Последним новшеством здесь было знакомство по сети, что тоже оригинально.

История рождения проекта многовариантна. Так, альтернативой является случайное попадание диска с демо-записью на продюсерский стол.

Воссоединение коллектива может происходить различными путями.

Сложившийся коллектив :

- а) друзья детства,
- б) друзья по интересам, в какой-то момент времени люди решают, что им нужно работать вместе,
- в) либо люди, оказавшиеся волею судеб в одном месте, в одно время и т.д.

Затем по сценарию будущие участники проекта по случайному счастливому стечению обстоятельств «находят» продюсера, разглядевшего в них талант и готового вложить в них денежные средства.

3. Создание «звездного» образа артиста.

Информация о деятельности группы артиста, о том, как пришел успех и признание.

«Помни, что ты звезда. Никогда не выходи на улицу, не будучи одета как на бал, даже если ты вышла выбросить мусор».

Сесил Де Милль

Итак, проект создан и представлен на суд публики. Но возникает стремление стать легендарными, войти в историю.

Критерии, по которым группа приобретает статус легендарной, во многом неоднозначны и индивидуальны в каждом конкретном случае. Для одних коллективов достаточно внезапно прекратить свое существование, для других наоборот держаться на пике славы продолжительное время.

Условия попадания артиста в разряд легендарных.

1. это яркое творчество на протяжении всей карьеры, которое пользуется успехом среди широких масс населения, желательна не одной страны. Именно момент массовости очень важен для коллектива-легенды.
2. критерием легендарности будет продолжительность срока и значимость творческой карьеры.
3. необходимо существование красивой сказки или истории образования группы.

«Сплетня - всего лишь сплетня; две сплетни - уже легенда». «...хиты - такая же сложная и интересная музыка, как любая другая»

Владислав Гжегорчик

4. наличие какого-либо форс-мажора. Это может быть, например, распад группы, либо какое-нибудь значимое событие, даже не обязательно позитивного характера.

Легендарным оказывается именно тот артист, кто признан, например, символом страны, эпохи поколения.

Скандалы, сплетни и популярность артиста

«Главный закон долгожительства в шоу-бизнесе : главное, чтоб каждую секунду о тебе говорили, писали и думали. Плохо ли хорошо - не важно. Как только писать перестанут, тут и сказке конец. Специально распушенные слухи - часть шоу-раскрутки. Замечено: чем нелепее слух, тем больше доверия он вызовет. Народу отличать правду от вымысла была нужда, поэтому он верит всему.

В ход идет все: перетряхивание грязного белья, драки, болезни, мужья, любовники, сексуальная ориентация, пластические операции, незаконнорожденные дети и т.д. Иван Шаповалов, взявшись за «Тату», сделал ставку только на скандалы - и выиграл»

Информационный пласт, связанный с раскруткой звезды составляют новости, сплетни, слухи и даже интриги и скандалы. Все это пользуется огромным успехом у обывателя, который разнообразит тем самым свой досуг.

Основные отличия форм передачи информации и их влияние на карьеру артиста.

Новость – это один из способов привлечения внимания к некоторой идее посредством сообщения не известной ранее информации. При этом нужно помнить, что:

1. новость привлекает внимание
2. СМИ не могут существовать без информации
3. всегда можно преобразовать новость так, что она будет интересна СМИ
4. одна и та же новость может быть по-разному интерпретирована

Новостями привлекается внимание, если оно привлечено, то нужно удерживать его.

Слух – это искаженная, либо неполная или недостоверная информация, которая порождается в пространстве человеческих отношений. Таким образом, это коллективное действие, благодаря которому слух путешествует быстро и доступен широкой аудитории.

Сплетня - буквально: плести разговор о ком-то. Это форма передачи информации от личности к личности.

Научный подход к определению сплетни заключается в следующем: **сплетня** - это заранее продуманный с самого начала целостный и логичный строй оригинальных мыслей, который должен содержать в себе скрытую психологическую (подсознательную, а то и сознательную) подоплёку для доверия сказанному, несмотря на всю его необычность, логическую и фактическую голословность и очевидные стимулы сочинителей.

Все новости, истории, сплетни, слухи можно разделить на следующие группы:

Рассказы о закулисной жизни актера

- истории из личной жизни (кто-то с кем-то встречается, кто-то кого-то бросил)
- истории о его пристрастиях и привычках (курит, пьет, употребляет наркотики)
- неожиданные поступки артиста (срыв концерта, грубость по отношению к фанатам, журналистам)
- интересные истории о встрече артиста с фанатами

Рассказы о профессиональной жизни артиста

- гастрольная жизнь
- взаимоотношения с продюсером
- взаимоотношения с другими людьми (например, часто аудитория представляет себе идеальные дружеские отношения среди участников, вплоть до того, что они даже отпуск проводят, не расставаясь ни на секунду; таков идеальный образ, существующий в сознании публики)

Интрига - это коварное, тайное нападение одного человека (интригана) на другого (жертву), с использованием неэтичных методов в борьбе. Интрига, это многоходовая комбинация.

1. в интриге несколько участников, один из которых тайно создаёт, с помощью объекта интриги, желательную для себя ситуацию. А другие являются ее участниками, не догадываясь, что являются игрушкой в руках интригана. Поэтому и оказывается интересным для многих наблюдать за процессом разыгрывания интриги, как ни цинично бы это выглядело. Ведь это своего рода спектакль.

2. **интрига** является важнейшим двигателем новости, придавая ей остроту и пикантность.

Скандал и интрига имеют много общего. Но в скандале зачинщик оказывается в центре внимания, в то время как в интриге он остается за кадром.

Скандал – это процесс, имеющий цель, сюжет и результат. Результатом скандала вокруг артиста или проекта, как правило, оказывается приобретение популярности, увеличение своей зрительской аудитории косвенными способами.

В связи с этим хотелось бы отметить, что, используя скандалы как средство повышения популярности артиста, не стоит слишком увлекаться этим процессом. Прежде всего, нужно помнить, что основное призвание артиста – доставлять людям удовольствие своим творчеством, своим шоу на сцене, а не скандальным образом.

В современной шоу-индустрии скандал (здесь имеется в виду публичный скандал) – это неизменный атрибут рынка шоу-индустрии. И не столько потому, что разделяет аудиторию на два лагеря, сколько потому что любой скандал представляет собой увлекательное шоу, привлекающий внимание и повышающий рейтинг популярности артиста. И чем грандиозней скандал, тем больше вероятность остаться в памяти большинства надолго.

Голливуд – индустрия скандалов, там любое, случайно оброненное слово звезды, становится достоянием журналиста, а затем миллионной аудитории. Здесь неукоснительно действует принцип: «Каждое сказанное вами слово может быть и будет использовано против вас».

Скандалный момент можно отметить и в деятельности папарацци, которая у нас, к сожалению или к счастью, не получила такого развития как за рубежом.

Итак, рассмотрим, какие виды скандалов имеют место в шоу-индустрии. Выделим **основные типы**:

1. скандальные подробности из биографии
2. скандалы, связанные с личной жизнью
3. скандалы, связанные с профессиональной деятельностью
4. скандалы между артистом и продюсером по поводу гонорара и др.
5. личные пристрастия, имеющие скандальный характер (увлекается спиртными напитками, употребляет наркотики и т.д.)
6. скандалы, связанные с распадом отношений (уход, сольная карьера и др.)

По **степени объективности информации** скандалы можно разделить на правдивые и вымышленные. И те, и другие играют одну и ту же роль – привлечение внимания аудитории.

По **временному фактору** - постепенно развивающиеся и моментальные.

Каким бы ни был скандал по своей природе и характеру, одна из основных его функций которого сделать артиста позитивно или негативно интересным и привлекательным для публики.

Скандалная группа – это приобретенный в процессе своей карьеры, бренд, употребляемый во всех СМИ как устойчивое словосочетание.

Новости, слухи, сплетни, скандалы, интриги – **все это PR-инструменты индустрии**, служащие развлечением для публики и источником доходности организаторов проекта и средств СМИ.

Основные функции этих элементов.

1. Рекламная функция. Основная цель новостей, скандалов – повысить рейтинг популярности артиста, привлечь внимание, увеличить доходность проекта;

2. Гедонистическая функция. Связана с развлекательной ролью, результат - удовлетворение потребности публики в новостях, скандалах и пр.;

3. Симбиоз с индустрией СМИ. СМИ не могут существовать без информации, и любой скандал является украшением газеты или телевизионного канала.

Ни один субъект рекламы не может позволить использование одновременно всех рекламных средств и распространять их в неограниченных количествах.

Поэтому, прежде чем выбрать тот или иной вид рекламы, необходимо определить цель рекламного мероприятия.

Правильный выбор рекламных средств заключается в том, чтобы отобрать именно те, которые позволят решить данную рекламную цель наиболее эффективно. А сделать его позволяют медиаисследования.

Медиапланирование - это создание плана размещения рекламы в средствах массовой информации и выбор этих СМИ для ее размещения с целью достижения максимальной эффективности рекламной кампании. Качественное медиапланирование позволяет сэкономить в среднем до 30 % рекламного бюджета и при этом достичь желаемых результатов – известности артиста и, в конечном счете, увеличения объема продаж дисков и билетов на

концерты. Для того чтобы исполнитель стал публичным, вызывал интерес, стал узнаваем, а его диски и билеты на концерт раскупались, необходимо не только транслировать его песни в эфирах радио и телевидения, но и, активно концертируя, заниматься прямой рекламой артиста и его дисков. Задачу рационального вложения средств в рекламу можно решить, только предварительно составив медиаплан.

В медиаплане должны отражаться следующие аспекты:

- частота и периодичность размещения рекламных материалов,
- охват целевой аудитории,

- бюджет рекламной кампании.

Для создания оптимального плана размещения рекламы необходимо знать возможности тех или иных радио- и телеканалов, форматы и тиражи газет, журналов и т. д.

Также требуется изучить рейтинги и результаты социологических исследований аудитории того или иного теле-радиоканала, читательской аудитории той или иной газеты или журнала.

Необходим профессиональный подход, который может:

- обеспечить оптимальное планирование и закупку медиа;
- расширить круг альтернатив при выборе медиастратегии;
- более точно сформулировать задачу «креативщикам».

Для точного попадания в свою целевую аудиторию необходимо знать ее медиапредпочтения.

Эту информацию может дать только специальное социологическое исследование.

Цели медиапланирования:

1. грамотное и целенаправленное использование бюджета;
2. корректировка действий на будущее;
3. попадание в свою целевую аудиторию. Максимальный охват;
4. максимальная частота выхода в эфир;
5. корректировка присутствия артиста во времени;
6. разработка стратегии событий.

Подведем итог:

Реклама – тактический инструмент продвижения, используется непосредственно на «поле боя» за потребителя, предназначен для решения конкретных оперативных задач продвижения в процессе жизненного цикла продукта или услуги на потребительский рынок. Действует на общество и потребительскую аудиторию извне, опираясь на потребительские ожидания, мотивации и характеристики потребительской аудитории.

PR — стратегический инструмент продвижения, используется компанией для формирования и поддержания гармонии между концепцией компании и ее продуктом (услугой) с позиционированием того и другого на потребительском рынке в частности и в обществе в целом. Действует на общество и потребительскую аудиторию изнутри, опираясь на общественное мнение в целом и на позиционирование компании и ее продукта(услуги) потребительской аудиторией в частности.

Креатив в рекламе — специфические и оригинальные художественные, технические и психологические приемы используемые с целью формирования и стимулирования спроса и продаж. Продукт рекламного креатива является посредником в общении между товаропроизводителем и потребителями его товаров.

Креатив в PR — специфические и оригинальные художественные, технические, психологические, политические, социальные и др. приемы используемые с целью достижения нужного позиционирования компании и ее услуг в обществе и потребительской аудитории. Продукт PR креатива является посредником между компанией/ее продукцией и обществом/целевой аудиторией потребителей.

Реклама и PR есть инструменты продвижения, рекламный и PR креатив есть оригинальные приемы, используемые компанией в рекламе и PR для продвижения, следовательно стратегии продвижения есть не что иное, как способы использования рекламы и PR в продвижении продукта, услуги и компании в обществе и на потребительском рынке. Технологии Рекламы и PR — стратегия, говорящая как компания хочет достичь своих рекламных и PR целей.

Контрольные вопросы.

1. «PR и реклама»: дайте определение терминов.
2. Что является целью PR и рекламы. Какой комплекс задач решает реклама и PR?
3. Расскажите об основных средствах донесения информации – публике.
4. Назовите основные различия между рекламой и PR.
5. Критерии и технология создания группы-легенды.
6. В процессе создания образа артиста в каких направлениях разрабатывается легенда?
7. Чем отличаются формы передачи информации, и как они влияют на карьеру артиста?
8. Дайте определение понятию «медиапланирование», назовите цели.

Тема 8. «SWOT-анализ, как инструмент стратегического планирования»

План.

1. SWOT-анализ, как метод стратегического планирования.
2. SWOT-анализ в маркетинговом плане предприятия или проекта.
3. Внутренние и внешние факторы SWOT-анализа.
4. Сопоставление сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами рынка. Матрица SWOT-анализа.

**Мудрец сознательно проигрывает в мелочах,
чтобы ослепить врага и выиграть в главном.**

Перед боем хороший военачальник изучает поле предстоящей битвы, выискивая все выигрышные возвышенности и опасные места, оценивает свои

силы и силы противника. Если он этого не сделает, он обречет свою армию на поражение.

В любом бизнесе работают те же принципы. Бизнес — это нескончаемая череда мелких и крупных сражений. Если перед битвой продюсер не оценит сильные и слабые стороны своего предприятия или продукта, не определит рыночные возможности и угрозы (те самые неровности местности, которые приобретают огромное значение в разгар боя), шансы на успех резко уменьшатся.

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует **SWOT-анализ**.

С 1960-х годов и по сей день SWOT анализ широко применяется в процессе стратегического планирования. С появлением SWOT модели аналитики получили **инструмент стратегического планирования** для своей интеллектуальной работы.

Поскольку SWOT (CBOT) анализ в общем виде не содержит экономических категорий, его можно применять к любым организациям, отдельным людям для построения стратегий в самых различных областях деятельности.

Известные, но разрозненные и бессистемные представления о фирме и конкурентном окружении SWOT анализ позволил сформулировать аналитикам в виде *логически согласованной схемы* взаимодействия сил, слабостей, возможностей и угроз.

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на проект или предприятие. Это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

- **Сильные стороны (Strengths)** — преимущества организации;
- **Слабости (Weaknesses)** — недостатки организации;
- **Возможности (Opportunities)** — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- **Угрозы (Threats)** — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Т.о. 2 категории SWOT анализа **описывают предприятие изнутри**— strengths (сильные стороны предприятия), weaknesses (слабые стороны предприятия);

2 другие категории SWOT анализа **описывают внешнюю среду** для предприятия — opportunities (возможности для предприятия) и threats (угрозы для предприятия).

Применение SWOT-анализа позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию и, видя ясную картину «поля боя», принимать взвешенные решения, касающиеся развития бизнеса.

SWOT анализ обычно представляют в виде матрицы:

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Strengths — свойства предприятия, проекта или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли.	Weaknesses — внутренние свойства, ослабляющие проект, предприятие, коллектив и т.д.
Внешняя среда	Opportunities — внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели.	Threats — внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели.

SWOT-анализ в маркетинговом плане предприятия.

SWOT-анализ — это промежуточное звено между формулированием миссии предприятия и определением его целей и задач. Все происходит в такой последовательности (см. рис. 1):

1. Вы определили основное направление развитие своего предприятия (его миссию)
2. Затем вы взвешиваете свои силы и оцениваете рыночную ситуацию, чтобы понять, сможете ли вы двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ);
3. После этого вы ставите перед своим предприятием цели, учитывая его реальные возможности (определение стратегических целей вашего предприятия).

Рисунок 1.



После проведения SWOT-анализа вы будете более четко представлять себе преимущества и недостатки своего предприятия, а также ситуацию на рынке.

Это позволит выбрать оптимальный путь развития, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся в вашем распоряжении ресурсы, попутно пользуясь предоставленными рынком возможностями.

Даже если вы уверены, что и так прекрасно обо всем осведомлены, мы все же советуем вам провести SWOT-анализ, так как в этом случае он поможет структурировать имеющуюся информацию о предприятии и рынке и по-новому взглянуть на текущую ситуацию и открывающиеся перспективы.

Как провести SWOT-анализ

В целом, проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы, изображенной на рисунке 2 «матрицы SWOT-анализа». В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести *сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.*

Сильные стороны предприятия — то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся управленческом опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности вашей торговой марки, бренда и т.п.

Слабые стороны предприятия — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит управленца в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых культурных продуктов, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Рыночные возможности — это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества.

В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства вашей продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые *может использовать предприятие.*

Рыночные угрозы — события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение интереса публики и т.п.

Рисунок 2. Матрица SWOT-анализа

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ вашего предприятия (Strengths)	Рыночные ВОЗМОЖНОСТИ (Opportunities)

Обратите внимание: один и тот же фактор для разных предприятий может быть как угрозой, так и возможностью.



Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон предприятия или проекта.

Первый шаг SWOT-анализа — оценка ваших собственных сил. Первый этап позволит вам определить, каковы сильные стороны и недостатки вашего предприятия.

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны предприятия необходимо:

1. Составить перечень параметров, по которому вы будете оценивать свое предприятие;
2. По каждому параметру определить, что является сильной стороной вашего предприятия, а что — слабой;
3. Из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны вашего предприятия и занести их в матрицу SWOT-анализа (рисунок 2).

Внутренние факторы.

Для оценки предприятия предлагается список параметров:

1. **Организация** (здесь может оцениваться уровень квалификации ваших сотрудников, их заинтересованность в развитии вашего предприятия, наличие взаимодействия между отделами вашего предприятия. Профессиональные кадры, командный дух, корпоративная культура, зарплата и возможности мотивации и т.п.)

2. **Производство** (могут оцениваться ваши производственные мощности, качество и степень износа оборудования, технологию, себестоимость, возможности проведения новых проектов, качество выпускаемого вами продукта, наличие у вас патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость вашей продукции, логистика и т.п.)
3. **Финансы** (могут оцениваться ресурсы предприятия или проекта, издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность вашего бизнеса, время для продвижения бизнеса, создания производства и т.п.)
4. **Инновации** (здесь может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг на вашем предприятии, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.)
5. **Маркетинг** (здесь можно оценивать возможности для рекламы и продвижения продукции или результата, качество продукта и услуг (как это качество оценивают ваши потребители), известность бренда, уровень цен, эффективность рекламы, востребованность на рынке, конкурентные преимущества, репутацию вашего предприятия, эффективность продвижения продукта, продажи, ассортимент предлагаемых вами дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала).
6. Послепродажное **обслуживание** или получение feedback (ответной реакции) на продукцию или результат.

Далее вам следует заполнить таблицу 1. Делается это следующим образом: в первый столбец вы записываете параметр оценки, а во второй и третий — те сильные и слабые стороны предприятия, которые существуют в этой области.

Таблица 1. Определение сильных и слабых сторон вашего предприятия

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Организация	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников проекта	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии проекта
2.		

После этого из всего списка сильных и слабых сторон вашего предприятия вам необходимо **выбрать наиболее важные** (самые сильные и самые слабые стороны) и записать их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа (рисунок 2). Оптимально, если вы сможете ограничиться 5-10

сильными и таким же количеством слабых сторон, чтобы не испытывать трудностей при дальнейшем анализе.

Шаг 2. Определение рыночных возможностей и угроз

Второй шаг SWOT-анализа — это своеобразная «разведка местности» — **оценка рынка**. Этот этап позволит оценить ситуацию вне вашего предприятия и понять, какие у вас есть возможности, а также каких угроз следует опасаться (и, соответственно, заранее к ним подготовиться).

Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон предприятия:

1. Составьте перечень параметров, по которому будете оценивать рыночную ситуацию;
2. По каждому параметру определите, что является возможностью, а что — угрозой для вашего предприятия;
3. Из всего перечня выберите наиболее важные возможности и угрозы и занесите их в матрицу анализа.

Внешние факторы. Анализ факторов внешней среды может включать в себя факторы, влияющие на предприятие, проект и конкурентов.

За основу при оценке рыночных возможностей и угроз вы можете взять следующий список параметров:

1. **Факторы спроса** (здесь целесообразно принять во внимание емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию вашего предприятия или проекта и т.п.)
2. **Факторы конкуренции.** Насколько много у вас конкурентов и могут ли стать они угрозой. (следует учитывать количество ваших основных конкурентов, наличие на рынке других продуктов- заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.)
3. **Факторы сбыта** (необходимо уделить внимание количеству посредников, промоушена, наличию ивент и букинг компаний.)
4. **Экономические факторы** (учитывается курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.)
5. **Политические и правовые факторы** (оценивается уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.п.)
6. **Научно-технические факторы** (обычно принимается во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых продуктов, впечатлений, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т.п.)
7. **Социально-демографические факторы** (следует учесть численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает ваше

предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.)

8. **Социально-культурные факторы** (обычно учитываются традиции и система ценностей общества, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.)
9. **Природные и экологические факторы** (принимается в расчет климатическая зона, в которой работает ваше предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.)
10. И, наконец, **международные факторы** (среди них учитывается уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.п.)

Далее, как и в первом случае, вы заполняете таблицу (таблица 2): в первый столбец вы записываете параметр оценки, а во второй и третий — существующие возможности и угрозы, связанные с этим параметром.

Таблица 2. Определение рыночных возможностей и угроз

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
1. Конкуренция	Повысились барьеры входа на рынок.	Ожидается вых. на рын. круп. иностр. комп.-конкурента

После заполнения таблицы 2, как и в первом случае, вам необходимо **выбрать** из всего списка возможностей и угроз **наиболее важные**.

Для этого каждую возможность (или угрозу) вам нужно **оценить по двум параметрам**, задав себе два вопроса:

«Насколько высока вероятность того, что это случится?»

«Насколько это может повлиять на мое предприятие?».

Выберите те события, которые произойдут с большой долей вероятности и окажут заметное влияние на ваш бизнес.

Эти 5-10 возможностей и примерно столько же угроз занесите в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа (рисунок 2).

Итак, матрица SWOT-анализа заполнена, и вы видите перед собой полный перечень основных сильных и слабых сторон своего предприятия, а также открывающиеся перед вашим бизнесом перспективы и грозящие ему опасности.

Шаг 3. Сопоставление сильных и слабых сторон вашего предприятия с возможностями и угрозами рынка

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволит ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

1. Как я могу воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?

2. Какие слабые стороны предприятия могут мне в этом помешать?
3. За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
4. Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, мне нужно больше всего опасаться?

Для сопоставления возможностей предприятия условиям рынка применяется немного видоизмененная матрица SWOT-анализа (таблица 3).

Таблица 3. Матрица SWOT-анализа

	ВОЗМОЖНОСТИ 1. 2.	УГРОЗЫ 1. 2.
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ 1. 2.	1. Как воспользоваться возможностями	2. За счет чего можно снизить угрозы
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ 1. 2. 3.	3. Что может помешать воспользоваться возможностями	4. Самые большие опасности для проекта

Заполнив эту матрицу, обнаружите, что:

1. определили **основные направления развития вашего предприятия** (ячейка 1, показывающая, как Вы можете воспользоваться открывающимися возможностями);
2. сформулировали **основные проблемы вашего предприятия**, подлежащие скорейшему решению для успешного развития вашего бизнеса (остальные ячейки таблицы 3).

Откуда взять информацию для проведения SWOT-анализа?

В основном это, конечно, данные о сильных и слабых сторонах вашего предприятия.

Все, что вам нужно сделать — это собрать все эти разрозненные факты (взяв отчеты бухгалтерии, отделов производства и продаж, переговорив с работниками, владеющими необходимой информацией) и упорядочить их.

Информацию о рынке (возможностях и угрозах) получить из несколько источников:

1. результаты маркетинговых исследований, обзоры вашего рынка, которые иногда публикуются в некоторых газетах, журналах, СМИ;
2. заказав маркетинговое исследование у специализированной компании.

Т.О.

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон вашего предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

SWOT-анализ позволит вам выбрать оптимальный путь развития вашего бизнеса, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся в вашем распоряжении ресурсы.

Процедура проведения SWOT-анализа в общем виде сводится к заполнению матрицы, в которой отражаются и затем сопоставляются сильные и слабые стороны предприятия и возможности и угрозы рынка. Это сопоставление позволяет определить, какие шаги могут быть предприняты для развития предприятия, а также какие проблемы необходимо срочно решить.

Контрольные вопросы.

1. Что такое SWOT анализ?
2. Что должен представлять собой результат SWOT-анализа?
3. Как провести SWOT-анализ?
4. Какие факторы влияют на проект или предприятие при анализе внутренней и внешней среды?
5. Как определить сильные стороны и недостатки предприятия, рыночные возможности и угрозы?
6. Откуда берется информация для проведения SWOT-анализа?

Тема 9. «Матрица BCG (Boston Consulting Group) –инструмент стратегического планирования»

План.

1. Матрица BCG- как метод стратегического планирования.
2. Четыре группы рынков продукта.
3. Преимущества и недостатки матрицы BCG.
4. Репозиционирование и позиционирование продукта.
Позиционирование и его виды.
5. Анализ матрицы BCG.

Матрица BCG (Boston Consulting Group) является одним из наиболее известных методов, с помощью которого можно анализировать продукты компании, направления деятельности компании, хозяйственные единицы, проекты и т. п.

Метод заключается в оценке доли каждого продукта на рынке и оценке степени роста соответствующего рынка (отрасли).

Оценка доли на рынке является результатом анализа продаж всех участников отрасли и определении доли в этих продажах, приходящихся на компанию.

Доля выражается в процентах к объёму рынка. Оценка роста рынка является результатом анализа временных рядов, показывающих в ретроспективе продажи данного вида продукта. Темпы роста выражаются в процентах к предыдущему периоду.

Далее строим оси координат.

Горизонтальная ось соответствует доле рынка, занимаемой продуктами. Крайняя левая точка соответствует 100%, крайняя правая — 0%.

При движении слева на право доля рынка, таким образом, убывает.

Вертикальная ось соответствует темпам роста рынка. Крайняя верхняя точка соответствует максимальному темпу роста, крайняя нижняя — минимальному. Крайняя нижняя точка может иметь и отрицательное значение — это означает, что имеется продукт, рынок которого сокращается.

При движении сверху вниз темп роста, таким образом, убывает.

В осях координат доля на рынке, рост рынка каждый продукт фиксируется как окружность, центр которой имеет координаты, соответствующие полученным оценкам доли и роста рынка, а радиус пропорционален доле продукта в объёме продаж компании.

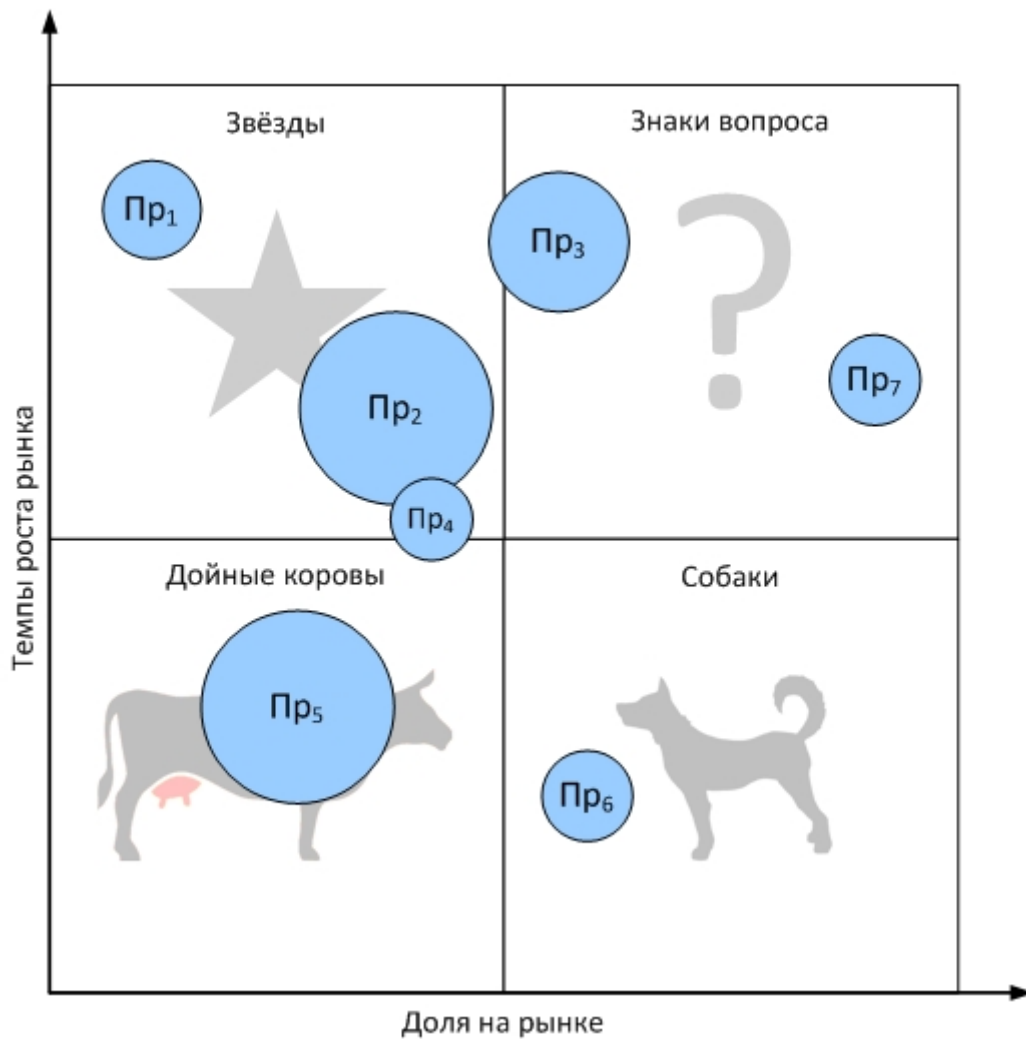
Далее весь диапазон долей продуктов на рынках разбивается на две части —

Высокая доля (левая часть диапазона) и **Низкая доля** (правая часть диапазона).

Диапазон темпов роста также разбивается на две части —

Высокие темпы (верхняя часть диапазона) и **Низкие темпы** (нижняя часть диапазона).

В результате мы получим матрицу типа изображенной ниже.



Роль продукта определяется его местом в матрице. Всего возникает четыре квадрата, и соответственно четыре типа продуктов:

1. «Звезда» — продукт, который имеет значительную долю в растущем рынке, новые бизнес-области, занимающие относительно большую долю растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эти бизнес-области можно назвать лидерами своих отраслей. Они приносят организациям очень высокий доход.

Но главная проблема связана с определением правильного баланса между доходом и инвестициями в эту область с тем, чтобы в будущем гарантировать возвратность последних. Круг, изображающий этот продукт, находится в левом верхнем квадрате матрицы. Компания, имеющая такие продукты, особенно если они имеют значительные доли в продажах компании (то есть радиусы кругов, изображающих эти продукты, велики), затрачивают значительные средства на поддержание этих продуктов.

2. «Дойная корова» — продукт, имеющий значительную долю на малорастущем или сокращающемся рынке. Это бизнес-области, которые в прошлом получили относительно большую долю рынка. Однако со временем рост соответствующей отрасли заметно замедлился. Как обычно, "дойные коровы" - это "звезды" в прошлом, которые в настоящее время обеспечивают

организации достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции.

Поток денежной наличности в этих позициях хорошо сбалансирован, поскольку для инвестиций в такую бизнес-область требуется самый необходимый минимум. Такая бизнес-область может принести очень большие доходы организации. Круг продукта расположен в левом нижнем квадрате матрицы. Потребность в расходах на поддержания и сбыт такого продукта низка, а за счёт высокой доли, занимаемой на рынке, такой продукт приносит доход. Данный продукт обычно является донором средств для развития новых продуктов.

3. «Вопросительный знак» («Трудный ребенок», «Дикая кошка», «Темная лошадка») — это продукт с низкой долей на быстрорастущем рынке.

Такое сочетание обстоятельств приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты своей доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту.

Однако эти бизнес-области с большим трудом генерируют доход организации из-за своей небольшой доли на рынке. Эти области чаще всего являются чистыми потребителями денежной наличности, а не генераторами ее, и остаются ими до тех пор, пока не изменится их рыночная доля. В отношении этих бизнес-областей имеет место самая большая степень неопределенности: либо они станут в будущем прибыльными для организации, либо нет. Ясно одно, что без значительных дополнительных инвестиций эти бизнес-области скорее скатятся до позиций "собаки".

Круг продукта расположен в правом верхнем квадрате матрицы. Рынок (то есть потребность) в таком продукте растёт, но для увеличения его выпуска и захвата значительной доли рынка, требуются значительные средства. Эти средства могут быть получены за счёт «дойных коров». Однако может быть принято и решение о снятии такого продукта.

4. «Собака» («Хромая утка») — продукт с низкой долей на стабильном или уменьшающемся рынке. Поток денежной наличности в этих областях бизнеса обычно очень незначительный, а чаще даже отрицательный. Любой шаг организации в направлении получить большую долю рынка однозначно немедленно контратакуется доминирующими в этой отрасли конкурентами. Только мастерство менеджера может помочь организации удерживать такие позиции бизнес-области.

Круг продукта расположен в правом нижнем квадрате матрицы. Как правило, такие продукты требуют непропорционально больших объёмов ресурсов.

Преимущества

Матрица BCG позволяет наглядно, увидеть структуру портфеля продуктов и определить источники финансовых ресурсов (то есть, какие

продукты являются донорами, а какие акцепторами финансовых ресурсов), а также принимать решения о снятии и развитии тех или иных продуктов.

Ограничения и недостатки матрицы BCG.

- Темп роста рынка не может говорить о привлекательности отрасли в целом. Существует множество факторов влияющих на привлекательность сегмента — входные барьеры, макро и микро экономические факторы. Темп роста рынка не говорит, насколько тренд будет долгосрочным.
- Темп роста рынка не говорит о прибыльности отрасли, так как при высоких темпах роста и низких входных барьерах может возникнуть интенсивная конкуренция и ценовая конкуренция, что сделает отрасль не перспективной для компании.
- Относительная доля рынка не может говорить о конкурентоспособности товара. Относительная доля рынка — результат прошлых усилий и не гарантирует лидерство продукта в будущем.
- Матрица BCG предлагает правильные направления инвестирования, но не содержит тактических указаний и ограничений в реализации стратегии. Инвестирование в развитие продукта без явных конкурентных преимуществ может пройти неэффективно.

Посему Матрица BCG достаточно условна.

Естественно задать вопрос — в каком месте провести разделительную линию между «Высокой» и «Низкой» долями рынка, а также другой вопрос — какие темпы роста считать «Высокими», а какие «Низкими»?

Понятно, что от ответов на эти вопросы зависят *положения границ квадратов матрицы и, следовательно, отнесение продуктов к тем или иным классам.*

Метод не дает ответа на эти вопросы.

Это и означает, что полученные оценки являются в значительной степени субъективными. Неясными выглядят и обоснования решений, принимаемых на основании метода.

Предположим, что продукт определен как «Собака». Что из этого следует? Это зависит в значительной степени от того, каков прогноз сокращения рынка. Если рынок сокращается до нуля, то есть продукт такого типа вообще перестаёт пользоваться спросом, то решение должно быть в пользу *снятия продукта*. Если же рынок сожмётся до естественного потребления (скажем, идёт сокращение ажиотажного спроса, вызванного модой или престижем), а конкуренты снимут аналогичные продукты, руководствуясь методом BCG, может оказаться, что продукт окажется занимающим значительную долю на стабильном рынке, то есть дойной коровой.

Идеальный портфель должен *состоять из 2 групп продуктов:*

- Продуктов, способных обеспечивать компанию свободными денежными ресурсами для возможности инвестирования в развитие бизнеса. (звезды и дойные коровы)
- Продуктов, находящихся на стадии внедрения на рынок и на стадии роста, нуждающихся в инвестировании и способных обеспечить будущую стабильность и устойчивость компании (вопросительные знаки).

Другими словами, продукты первой группы обеспечивают текущее существование компании, продукты второй группы обеспечивают будущие доходы компании.

Выводы при анализе матрицы

Решения, которые должны быть приняты при анализе:

1. Для каждого товара в матрице BCG должна быть принята стратегия развития. Верную стратегию помогает определить положение товаров внутри матрицы:

- Для «звезд» — сохранение лидерства
- Для «собак» — уход с рынка или снижение активности
- Для «знаков вопроса» — инвестирование или селективное развитие (создание нового)
- Для «дойных коров» — получение максимальной прибыли

2. Товары, попавшие в группу «собаки» должны быть исключены из портфеля в максимально быстрые сроки. Эта группа тянет компанию вниз, лишает свободных денежных средств, съедает ресурсы. Альтернативой исключения из портфеля может являться обновление и *репозиционирование продукта*. (Известны четыре метода репозиционирования: выделение новых сфер применения, придание нового функционального имиджа, переход в новую товарную категорию, акцент на новой визуализации и новой «обертки» продукта.)

Позиционирование - это выделение товара среди аналогов по определенным характеристикам, обеспечивающим его конкурентоспособность. Позиционирование бывает трех видов: превосходящее, заменяющее и дополняющее.

Превосходящее позиционирование предполагает утверждение, что продукт компании самый лучший. Использовать превосходящее позиционирование могут себе позволить известные бренды, которые имеют лояльных потребителей, не подвергающих сомнению данные утверждения.

Однако у современных опытных потребителей превосходящее позиционирование может вызывать некоторое недоверие.

В этом случае компании обращаются к **заменяющему позиционированию**. Выбирается одна характеристика и делается акцент на ее отличии от конкурентов.

Дополняющее позиционирование основано на выделении дополнительного фактора конкурентоспособности, которого нет у продуктов конкурентов.

В зависимости от количества выбранных характеристик выделяют позиционирование *двухмерное и многомерное*.

Двухмерное позиционирование основано на двух главных привлекательных свойствах продукта. Классическим вариантом двухмерного позиционирования является позиционирование с точки зрения соотношения цены и качества продукта.

Принципиально важным моментом является нахождение оптимального соотношения между ценой и качеством продукта. Современный потребитель всегда заметит нарушение этого баланса: дешевый продукт не может быть намного более качественным, чем дорогие товары-аналоги; стратегия низких цен при высоком качестве не может быть долгосрочной и означает упущенную выгоду для компании, а также недоверие к бренду.

Многомерное (позиционирование) шкалирование основано на выделении более двух параметров качества, по которым продукт сравнивается с аналогами.

Как правило, фирма строит несколько шкал:

1. запланированное позиционирование при выходе на рынок;
2. стратегическое позиционирование в динамике по годам;
3. многомерное шкалирование ближайших конкурентов;
4. шкала восприятия продукта фирмы и продуктов-аналогов потребителями.

Все эти шкалы накладываются друг на друга и делают выводы относительно эффективности позиционирования, выполнения планов по созданию восприятия продукта рынком, эффективности выбранной конкурентной стратегии.

3. При недостатке текущих свободных средств должны быть разработаны программы по увеличению количества «дойных коров» или «звезд» в долгосрочной перспективе, а в краткосрочной перспективе сокращен выпуск новых продуктов (так как компания не в состоянии на необходимом уровне поддерживать развитие всех новинок).

4. При недостатке будущих средств необходимо вводить в портфель большее количество новых продуктов, способных стать «звездами» или «дойными коровами» в будущем.

Рекомендации матрицы BCG

Доля рынка	Возможные стратегии	Вид стратегии единицы бизнеса
Рост	Инвестирование	"Звезды", "Проблемы"
Удерживание	"Снятие сливок"	"Дойные коровы"

Доля рынка	Возможные стратегии	Вид стратегии единицы бизнеса
Отступление	Деинвестирование	"Собаки", "Проблемы"

Контрольные вопросы.

1. Что такое Матрица BCG?
2. В чем преимущества и недостатки матрицы BCG?
3. По каким причинам матрица BCG достаточно условна?
4. Какие продукты стоит развивать, какие продукты следует сокращать?
5. Способна ли прибыль от текущих проектов обеспечить поддержку новых продуктов?
6. Какой стратегии в развитии каждого проекта стоит придерживаться для максимизации будущих доходов?

Литература

Основная

1. Коновалов А. Маленькие секреты большого шоу-бизнеса / А. Коновалов . — СПб. : Питер, 2005 . — 188 с.
2. Криштул Б. Кинопродюсер / Б. И. Криштул. — М. : Российский Фонд Культуры, 2000. — С. 153.
3. Ленгли С. Театральный менеджмент і продюсерство. Американський досвід/ Переклад з англ. за ред. І.Д.Безгіна. - К.: ВВП "Компас", 2000. - 640 с.
4. Мастерство продюсера кино и телевидения : Учеб. / Ред. П.К. Огуречников, В.В Падейский, В.И. Сидоренко . — М. : ЮНИТИ, 2008 . — 864с.
5. Основы продюсирования : Аудиовизуальная сфера : Учебник для вузов / Ред. Г. П. Иванов, П. К. Огурчиков, В. И. Сидоренко . — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003 . — 719 с.
6. Музыкальный менеджмент. С. М. Корнеева .- М: Юнити-Дана, 2012 г.,- 303 стр.
7. Как стать известным! Раскрутка, за которую не надо платить. Данек Каус
8. Продюсирование на телевидении. Практический подход. Автор: Кэтрин Келлисон
9. Все о музыкальном бизнесе. Дональд Пассман
- 10."Менеджмент в сфере культуры" Е.Шекова
- 11."Все билеты проданы" Ф.Котлер, Д.Шефф
- 12.Искусство организации мероприятий. Стоит только начать! Автор: С. Лемер
- 13.Хулиганы в бизнесе. История успеха Business FM. Юрий Воскресенский

14. С.Апфельбаум, Е.Игнатъева "Связи с общественностью в сфере исполнительских искусств"
15. «Основы продюсерства. Аудиовизуальная сфера». Учебник под редакцией Г.П. Иванова. М.2003 г

Дополнительная литература

1. Азарин А. «От замысла до экрана» М. 1995г.
2. Блейн Ли «Влияние с уважением и честью» М.2006.
3. Бузин В.Н. Бузина Т.С. «Медиапланирование для практиков». Изд. 4.Вершина 2006г.
4. Вечер Л.С. «Секреты делового общения» Минск 1996
5. Волков С.В. «Мотивация топ - менеджеров в период изменений» М. Инфра 2003.
6. Емельянов Ю.Н. «Обучение паритетному диалогу» Л. 1991
7. Кашник О.И «Учимся управлять конфликтами в организации»
8. Кокарев И.И. Голливуд и политика М.Искусство 1987
9. Кончаловский А. Возвышающий обман М. «Совершенно секретно» 1999
10. Кузин Ф.А. «Делайте бизнес красиво» М.1999
11. Милявинская И.А. «Сверяемся с поставленной целью»
12. Назабкин А.Н. «Медиапланирование на все 100%» Изд. Альпина Бизнес Букс 2005г.
13. Румянцева Е.Е. Финансы организации: финансовые технологии управления предприятием. М., Инфра 2003
14. Третьякова Г. Н. «Основы управления проектами» Питер 2004
15. Шейнов В.П. «Психология и этика делового контакта» Минск 1996.
16. Ханс К. «Добиваться своего - это успех в переговорах»/Пер. с нем. М., 1993
17. Поплавський М.М. Менеджер шоу-бізнесу: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К., 1999.
18. Андреев С.Н. Маркетинг в некоммерческой сфере: теоретический аспект./ С.Н. Андреев // Маркетинг в России и за рубежом. - №4. – 2000. -Режим доступа: http://www.i-u.ru/biblio/archive/andreyev_markvneksfere
19. Безгін І.Д., Семашко О.М., Ковтуненко О.І. Театр і глядач в сучасній соціокультурній реальності. - К.: КФ НВК "Наука", 2002. - 336 с.
20. Безклубенко С. Українське кіно: Начерк історії –К.: Альтерпрес, 2004. – С. 189.
21. Борисів П. Нищівна монополія: українська кіно- і медіаіндустрія – рух у ХХІ сторіччя // Кінотеатр. – 2006. – № 1. – С. 2.

22. Бусыгин А. В. Предпринимательство. Основной курс: Учебник. — М.: ИНФРА, 2011-563 с.
23. Войчак А.В. Маркетинговый менеджмент / А.В. Войчак . — К. : КНЕУ, 2012 . — 268 с
24. Волков И. М. Проектный анализ : Продвинутый курс : Учеб. пособ. / И. М. Волков, М. В. Грачева . — М. : ИНФРА-М, 2004 . — 495 с.
25. Геммерлинг Г. А. Практический курс предпринимательства. — М., 2010.- 210 с.

Тема 10. «Event-менеджмент: корпоративы, праздники, презентации, фестивали»

План

1. Event- менеджмент и Event-маркетинг. Основные понятия.
2. Что такое мероприятия. Классификация мероприятий.
3. Формирование аудитории мероприятия.
4. Цели и задачи мероприятия.
5. Маркетинговый мультипликатор.
6. Маркетинговые исследования мероприятий.
7. Инструментарий.
8. Риски.

Есть несколько определений Event-менеджмента. Одно из самых коротких и удачных такое: мероприятие – это то, что отличается от обычной жизни. Это определение принадлежит Роберту Ф. Джани, одному из руководителей парка развлечений Уолта Диснея. Конечно, каждый человек смотрит на мир через призму своей профессии, и мероприятие – это почти все, что происходит вокруг нас. Театр – это мероприятие, поход в ресторан – тоже мероприятие. Встреча – мероприятие. Деловые мероприятия – конференции, встречи, переговоры. Есть еще одна область Event-менеджмента – организация игр и шоу.

Event management (от англ. event — «событие») — это полный комплекс мероприятий по созданию корпоративных и массовых событий. Причем если первые направлены в основном на укрепление внутрикорпоративного духа, то вторые оказывают мощную поддержку рекламным и PR-кампаниям. В целом же задача событийного менеджмента — сделать из банального мероприятия настоящее событие, которое будут вспоминать и после его окончания.

Что касается Event-маркетинга, важно разделять два подхода. Для некоторых Event-маркетинг – это продажа мероприятий. Скажем, менеджер занимается мероприятиями, участие в которых стоит денег. Поэтому для него Event-маркетинг – это продажа собственно мероприятий. Для компаний-участников Event-маркетинг означает продажу чего-либо при помощи

мероприятий, т.е. особый инструмент маркетинга и продаж. Сюда можно отнести промо-акции, ВТL-акции, дилерские конференции и пр.

Мероприятия различаются на спортивные, культурные, массовые, деловые, благотворительные. Они отличаются по результатам для участников. Организаторы преследуют свои цели (например продажа услуг), а участники – свои (например хотят хорошо провести время, познакомиться с новыми людьми, встретиться с друзьями). Важно, чтобы ожидания каждой группы участников оправдались.

Event-менеджмент включает в себя все действия и меры, которые предусматриваются при планировании, организации, контроле и управлении проектом или событием. Event-менеджмент необходим для того, чтобы это мероприятие было исключительным, особенным. У любого eventa должна быть какая-то изюминка, креативная фишка. И дело тут не только в оригинальной идее, но и в донесении ее до потребителя, способе ее подачи - чтобы люди хоть немножко, но удивились.

Event-менеджмент – это огромный пласт различных действий, которые приходится выполнять event-менеджеру. По сути - это программа управления проектом. Как каждый проект, любое событие имеет начало и завершение. Начинается оно с постановки целей, которые должно решать предстоящее событие, а завершается не столько даже самим событием, сколько подведением итогов – были ли достигнуты поставленные цели. В зависимости от поставленных целей выстраивается логистика, драматургия, сценография мероприятия. А уж потом нанимаются подрядчики и решаются все остальные вопросы.

Event – каждый раз это новый проект. Но одно неизменно - event-менеджмент: планирование, организация, контроль, проведение.

Все эти составляющие части равноценны: без планирования ничего дельного не получится, без контроля тоже ничего не выйдет. Важна и сама организация проекта – встречи, переговоры. Из всего этого и складывается **event-менеджмент**.

Несмотря на то что организация мероприятий как специфическая форма деятельности существует с незапамятных времен, в самостоятельную отрасль она выделилась не так давно – примерно 15 лет назад, а до этого долгое время являлась составной частью других отраслей экономики: гостиничного бизнеса, туризма, шоу-бизнеса.

К становлению event-менеджмента как индустрии и профессии значительные усилия приложил д-р Джо Голдблатт, автор книги Special Event – вероятно, самой культовой книги в области организации мероприятий. Голдблатт также является одним из основателей Международной ассоциации профессиональных организаторов мероприятий – ISES.

Так что же такое мероприятие?

Есть два определения этого термина. Первое о котором мы уже говорили принадлежит Роберту Ф. Джани, одному из руководителей парка развлечений Уолта Диснея:

Мероприятия – это то, что отличается от обычной жизни.

Д-р Джо Голдблатт, один из event-гуру, определил мероприятия (special events) так:

Мероприятие – уникальный отрезок времени, проводимый с использованием ритуалов и церемоний для удовлетворения особых потребностей.

Итак:

Мероприятие – это вид человеческой деятельности, предполагающий встречу и взаимодействие разных людей, ограниченный по времени и связанный с реализацией каких-либо общих целей.

Участие в мероприятии может быть обусловлено разными мотивами: например, желанием развлечься или удовлетворить деловые амбиции, решить какие-то проблемы.

Собирая людей в одно время в одном месте, т. е. проводя мероприятия, организаторы оказываются в уникальной ситуации – они получают возможность прямого и личного взаимодействия с целевой аудиторией, аудиторией мероприятия.

Однако нужно помнить, что люди могут удовлетворить свои потребности и альтернативным способом – более дешевым, более интересным, более эффективным, требующим меньше времени и т. п. Подумайте, какая альтернатива вашему мероприятию может быть найдена потенциальными участниками. Стремитесь, где возможно, сделать свое мероприятие привлекательнее этих альтернатив.

Вот примеры потребностей, которые может удовлетворить то или иное мероприятие, и способы их альтернативного удовлетворения.

Потребность	Альтернатива вашему мероприятию
Развлечение, отдых	Кино, театр
Обмен новостями, идеями	Интернет, газеты, слухи
Желание научиться чему-либо	Книги, учебные пособия
Знакомство, общение	Интернет, личные встречи
Удовлетворение личных амбиций	Появление в СМИ
Азарт	Специализированные заведения

Теперь давайте рассмотрим, какими бывают мероприятия и что от них получают участники и организаторы.

Классификация мероприятий.

Классификации по типу.

Тип мероприятия	Результаты для участников	Результаты для организаторов
Деловые Дилерские форумы Конференции, форумы, конгрессы Деловые завтраки Мероприятия по связям с инвесторами	Обмен идеями Обучение новым навыкам Установление новых контактов	Повышение лояльности существующих Клиентов и партнеров Привлечение новых Клиентов и партнеров Поиск новых идей Привлечение инвестиций Прибыль от мероприятия
Учебные, образовательные Семинары Тренинги	Обучение новым навыкам Обучение поведению в новых ситуациях Повышение квалификации	Увеличение объемов продаж Повышение эффективности работы Прибыль от мероприятия

Тип мероприятия	Результаты для участников	Результаты для организаторов
Для прессы Пресс-конференции Пресс-туры	Получение самой актуальной и достоверной информации из первых рук	Привлечение внимания прессы Публикации PR-поддержка Позиционирование компании как лидера Антикризисные действия
Выездные мероприятия Презентации Мероприятия по стимулированию сбыта	Получение информации о новинках Получение особых условий для покупок	Увеличение объемов продаж Повышение лояльности существующих Клиентов и партнеров Привлечение новых Клиентов и партнеров
Развлекательные Корпоративные праздники Внутрикорпоративные мероприятия для развития командного духа	Развлечение Общение Укрепление связей внутри коллектива	Повышение лояльности работников Привлечение внимания прессы
Торжественные Банкеты, фуршеты Юбилеи Прием VIP-гостей	Формирование традиций Общение Поддержание статуса	Повышение собственного статуса
Благотворительные Благотворительные обеды, концерты Акции по сбору средств	Возможность помочь нуждающимся Развлечение Общение	Демонстрация социальной ответственности Возможность помочь нуждающимся Привлечение внимания прессы
Массовые Городские праздники Фестивали Выставки Концерты	Развлечение Общение	Привлечение туристов, спонсоров Поддержка культуры Демонстрация социальной ответственности
Спортивные Соревнования	Признание достижений Развлечение	Массовая непрямая реклама Привлечение туристов Демонстрация социальной ответственности

В таблице указаны только некоторые типы мероприятий. Этот список можно продолжить, дополнив его политическими, общественными, религиозными и другими.

Аудитория

Решая, какое мероприятие вы собираетесь провести, определите потенциальную аудиторию. Она может быть:

- внутренняя;
- внешняя;
- комбинированная.

Внутренняя аудитория – это коллеги, те, кто работает с вами в одной компании, это аудитория, где все друг друга знают, где множество неформальных связей и общая история. Для них мы делаем корпоративные праздники, юбилеи и торжества. Заметим, что корпоративные мероприятия – прекрасная возможность для мотивации собственных сотрудников, традиционный инструмент для сплочения коллектива. Они позволяют напрямую транслировать миссию компании, ее цели и достижения.

Рис. 2. Виды аудиторий и мероприятий



Внешняя аудитория – это дилеры, партнеры, Клиенты компании, потенциальные Клиенты и совершенно незнакомые люди, с которыми как раз и предстоит познакомиться. Для них мы делаем конференции, семинары, презентации, пресс-конференции.

Очень часто возникает соблазн убить двух зайцев и скомбинировать аудиторию: провести мероприятие и для внутренней, и для внешней аудитории. Это рискованный шаг, так как у этих аудиторий могут быть разные интересы. И тогда вероятно, что ни одна из аудиторий не будет удовлетворена.

Часто возникает вопрос, приглашать ли на корпоративные праздники Клиентов. Если это мероприятие готовилось для работников, Клиентов лучше не приглашать. Конечно, могут быть исключения, но это должны быть такие исключения, которые лишь подчеркивают правило. И наоборот, если это Клиентское мероприятие, работники компании-заказчика не должны там веселиться. На такое мероприятие можно пригласить людей из отдела продаж (если это презентация), техническую службу (если необходимо ответить на технические вопросы), то есть тех, кто придет на мероприятие, чувствуя свою ответственность, придет именно как на работу.

Во время презентации, нацеленной на продажи, постарайтесь, чтобы на 5-10 гостей приходился минимум один ваш продажник.

Если все же смешать сослуживцев и Клиентов, то обе аудитории будут не удовлетворены: каждая будет ощущать, что это мероприятие не для нее.

Но на то, какое именно мероприятие вы станете проводить, влияет не только аудитория – подход может сильно отличаться в зависимости от ваших целей.

Клиент не должен быть удовлетворен... Он должен быть счастлив!

Цели и задачи мероприятия.

Принимая решение о проведении мероприятия, любой организатор должен задуматься о том, для чего он это делает, то есть определить цели и задачи.

Это разные понятия, поэтому сначала нужно разобраться, чем они отличаются.

Цели – то, чего хочет достичь организатор в результате проведения мероприятия. Это глобальные достижения, ради которых проводятся мероприятия, *стратегическое* направление.

Задачи – конкретные, измеряемые достижения мероприятия. Они локальные, указывают *тактическое* направление для действий.

Формирование целей и задач мероприятия – ключевой момент для начала работы. Это совершенно обязательный этап. Во всей литературе, посвященной организации мероприятий, он проходит красной нитью. Пропустив его, можно потерять смысл и направление всей остальной работы.

Организация мероприятий – в целом творческая работа и увлекательный процесс. Тут много деталей, возможностей для реализации идей и фантазий, и всегда хочется скорее заняться обсуждением и подготовкой чего-то конкретного. Поэтому риск упустить связь идей с целями и задачами проведения мероприятия очень велик.

Обратите внимание! Это *самая* распространенная ошибка!

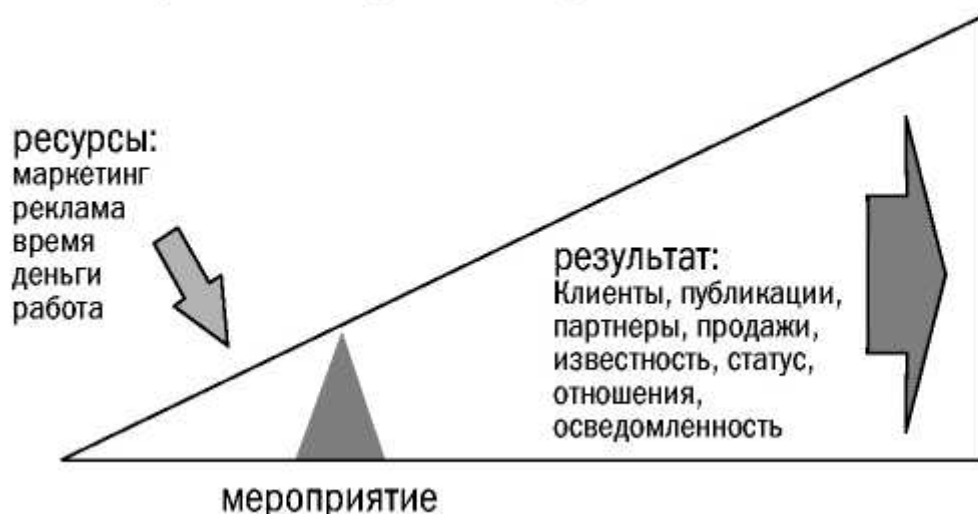
Весь процесс подготовки мероприятия должен постоянно сверяться на соответствие сформулированным целям и задачам. Мелкие огрехи при подготовке и реализации исправить просто. Куда хуже, если вы упустите главное – цель, зачем все это делается.

Маркетинговый мультипликатор. Что это значит?

Вкладывая в некий проект силы и средства, вы рассчитываете на отдачу. Процесс подготовки мероприятия предполагает, что с вашей стороны будут сделаны определенные вложения, которые, по вашему плану, должны привести к некоему результату – цели мероприятия.

Результаты всегда должны значительно перевешивать вложенные ресурсы. Мероприятие обязано стать мультипликатором ваших маркетинговых усилий. В противном случае его лучше вовсе не проводить.

Рис. 3. Маркетинговый мультипликатор



Маркетинговые исследования мероприятий.

Для успешного проведения мероприятия очень важно знать реальную ситуацию на рынке. И здесь в качестве основы для собственной работы вы можете использовать уже существующие маркетинговые исследования, сделанные профессиональными агентствами, либо заказать их. В некоторых случаях это вполне оправданно, так как у вас может не оказаться достаточно ресурсов и знаний для проведения масштабных исследований собственными силами.

Обратите внимание!

Проводя исследования (например, анкетирование) на мероприятии, чаще всего вы исследуете мнение людей, заранее положительно настроенных по отношению к вам и вашему мероприятию. Ведь они уже пришли на него.

Гораздо интереснее и полезнее узнать причины, по которым люди не пришли на мероприятие. Их найти будет тяжелее.

Важно разделять количественные и качественные исследования.

Количественные исследования (hard data) предполагают выражение результатов исследований в виде цифр.

Качественные исследования (soft data) предполагают оценку суждений и мнений.

Это разные инструменты для исследования разных характеристик мероприятий.

Как добиться ответов?

В реальности все происходит не так гладко. Скорее всего вы столкнетесь с тем, что участники не особенно стремятся к участию в фокус-группах, вяло заполняют анкеты, предпочитают отделяться нейтральными фразами на интервью. Для того чтобы добиться от них мнения, нужно учитывать два фактора: *своевременность* и *стимулирование*.

Стимулирование ответов.

Человек, отвечая на ваши вопросы, тратит некоторое время: на заполнение вопросника, на интервью. Другими словами, вы просите его

потратить часть своей жизни. Докажите ему, что у него есть причина сделать это. У вас есть два пути: материальное и нематериальное стимулирование.

Например, вы можете подарить ему корпоративный сувенир, который должен либо обладать какой-то значимостью для человека, либо быть просто эмоционально приятным. Размер и ценность подобного стимула должны соответствовать сложности выполняемых Клиентом действий. Если же мы говорим об интервью, которое продолжается несколько часов, подумайте о чем-то большем и дорогом. Например, интервью может проходить во время обеда в ресторане. За обед, разумеется, платите вы. Или даже заплатите эксперту, мнение которого вы используете.

Либо вы должны четко объяснить, почему ответить на вопросы анкеты будет полезно: будет улучшен сервис в соответствии с рекомендациями, изменена программа мероприятия и т. п.

НапримерОдна крупная компания предлагает работникам угадать, какой из нескольких вариантов сценария ляжет в основу проведения корпоративного праздника в текущем году. Это азартно.

Особо обратите внимание на гарантии конфиденциальности. Далеко не всегда люди горят желанием, чтобы об их мнении узнали все окружающие. Гарантируя конфиденциальность полученной информации, вы значительно повышаете ее достоверность. Учтите это. Также помните, что обычно при разговоре по телефону человек более откровенен, чем при личной беседе. Это связано с тем, что при телефонном общении появляется иллюзия анонимности.

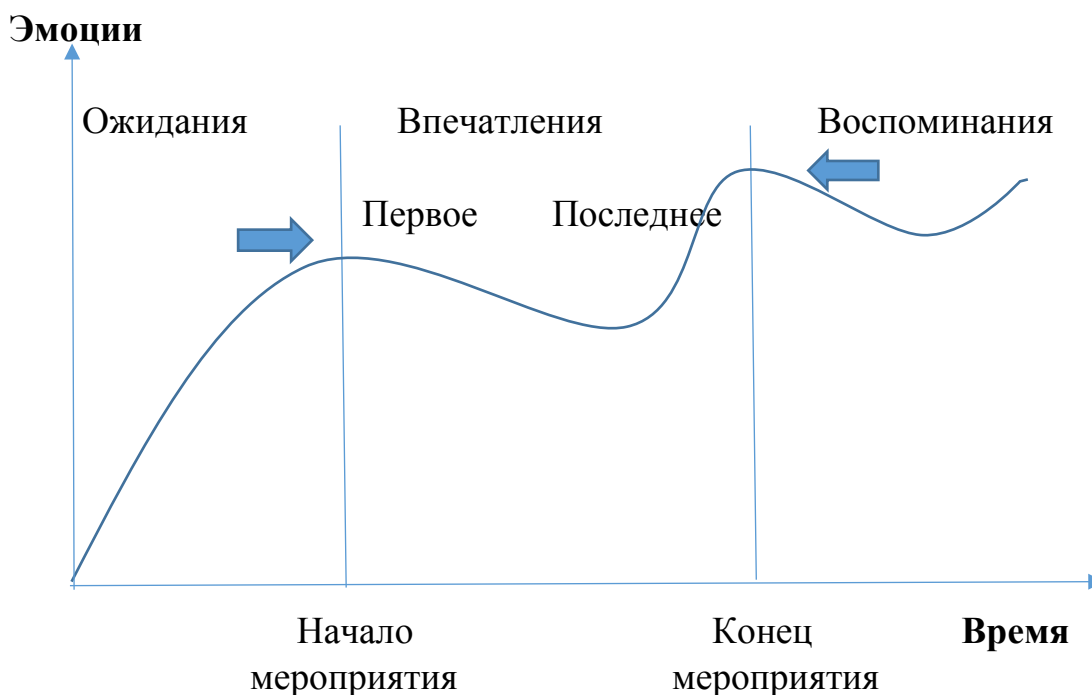
Инструментарий

Вот несколько инструментов, которые вы можете использовать в вашей деятельности.

Формирование позитивных впечатлений и воспоминаний.

Позаботьтесь о *первом* и *последнем впечатлении* о вашем мероприятии. Человеческая психика устроена так, что именно эти моменты лучше всего запоминаются.

Примерная схема формирования впечатлений от мероприятия.



1. Что увидят участники, придя на мероприятие?
2. Смоделируйте это и проверьте на себе. Каким они увидят зал (или регистрационный стол)?
3. Что почувствуют, оправдаются ли их ожидания?
4. Как с ними поздороваются?
5. Какова церемония открытия мероприятия, кто произносит первое слово?
6. Эти элементы сразу же создадут определенное настроение.
7. Так же важен и финал.
8. Как происходит церемония закрытия мероприятия?
9. Как попрощаются с участником?
10. Что останется на память?

Очень неприятно, если к тебе теряют интерес после того, как дело сделано. Постарайтесь, чтобы люди покидали ваше мероприятие воодушевленными, в приподнятом настроении.

Организация мероприятий – это бизнес впечатлений. Первое впечатление может быть таким: человек входит в зал и поражается: «Ах!» – он увидел нечто, что произвело на него огромное впечатление. Дальше он уже замечает какие-то детали. Но в самый первый момент он видит только зал. Это его первое впечатление.

Первым впечатлением могут быть девушки, которые встречают гостей на регистрации. Их поведение должно быть грамотным и профессиональным. Они должны искренне поздороваться и пожелать успехов участникам. Именно это станет первым впечатлением у приглашенных, поэтому к нему нужно серьезно готовиться. Так же важно последнее впечатление.

К сожалению, в нашем коммерческом мире существует такой феномен, как потеря интереса к человеку, который уже заплатил деньги. Потеря интереса очень обижает. Подобное отношение может полностью уничтожить впечатление о мероприятии, которое уже сложилось до этого.

Предположим, мероприятие прошло хорошо: все было отточено, профессионально организовано. Когда участник уходит с мероприятия, он ждет реакции организатора, ждет слов благодарности. Если не сделать этого, впечатление будет испорчено. Поэтому нужно подумать о последнем впечатлении и подготовиться к нему.

Сохранить добрую память о мероприятии помогут фотографии. Причем они важны как для вторичной аудитории, так и для непосредственных участников. Но не только они имеют ценность. Запланируйте, что еще будет напоминать о мероприятии: сувенир, памятный сертификат, ценный подарок или безделушка с вашей символикой. Дайте участникам повод рассказать о вас другим людям. Возможно, и они со временем станут вашими Клиентами.

Основные риски

Главный риск связан с невыполнением собственного плана. Может оказаться так, что замечательно разработанный сценарий, системы мер по предотвращению проблем и прочее просто не будут выполнены вашими подчиненными.

Для того чтобы этого не произошло, необходимо подтверждение от каждого члена команды, что он ознакомлен с установленным порядком и правилами, а также с тем, какую ответственность он несет за их невыполнение.

Есть и риски, связанные с участниками. На мероприятиях взрослые люди, особенно артисты, часто начинают вести себя как дети. Они теряются в трех комнатах и не могут найти туалет (хотя объездили полмира и умеют ориентироваться в незнакомой обстановке), интенсивно теряют собственные вещи, случайно забирают чужие... В этом нет их вины, поэтому этот фактор нужно принять как данность и учитывать в работе.

Необходимые качества организатора мероприятия:

– *спокойствие*. Вы ко всему готовы, все варианты просчитаны, и вы знаете, как себя вести. И ваша команда знает;

– *внимательность*. Сила мелочей в том, что их много. Не упускайте из виду ничего.

– *дружелюбие*. Что бы ни случилось, ваши гости – это ваши Клиенты, и к ним нужно относиться максимально дружелюбно;

– *находчивость*. Даже если вы не приготовили вариант для сложившейся ситуации, вы должны быть твердо уверены, что быстро найдете приемлемый выход;

– *компетентность*. Знание вашего мероприятия и всех его составных частей, опыт, внимание должны убедить Клиентов, заказчиков, что вы решите любую проблему. И вы тоже должны в это верить;

– «*паранойя*». Будьте всегда начеку.

Особый фокус – «паранойя». Она вас спасет. Начнем с законов Мерфи: «Если неприятность может случиться – она обязательно случится. Если может случиться несколько неприятностей – они случатся в самой неблагоприятной последовательности».

Примите это – ЭТО НОРМАЛЬНО в донном деле. В том смысле, что это норма.

Разложите ваше мероприятие на составляющие элементы. Подумайте и составьте себе план, что делать, если выпадет каждый из этих элементов. Один, второй, третий, два подряд. Может случиться самое невероятное. Подумайте, что вы будете делать в разных ситуациях.

Возможная проблема	К чему готовиться
Не придет ведущий вечера (попал в пробку, сломал ногу)	Сколько вы сможете тянуть время? Можно ли перетасовать программу?
Выключится электричество	Как обойтись без компьютеров и проекторов?
Пропадут все подарки (задержат их доставку)	Как и куда их рассылать после мероприятия?
Разобьется ящик шампанского	Есть ли возможность срочно заказать алкоголь?
Случится драка или другое недоразумение	Хм... Может, не нужно алкоголя вообще?
Обнаружится «приятный» сюрприз, о котором вас не предупредили (кто-то добрый и отзывчивый проявил инициативу)	Упс... Нет решения. Только просветительская работа

Найдите *ключевой элемент* (или несколько) вашего мероприятия, который может ВСЕ испортить. Почти всегда такой есть. Именно к этому готовьтесь особо, проверьте и перепроверьте все, чтобы этого не произошло.

У вас должен быть запасной план для каждой из возможных проблем. Как минимум *психологически* вы должны быть готовы ко всему. Пусть ваш план спасения ситуации не компенсирует потери, но зато мероприятие не

сорвется полностью. Когда-нибудь этот подход – подготовка запасного варианта – вас спасет. Это и есть профессионализм.

Компьютерные риски при проведении мероприятия стоит рассмотреть отдельно.

Известно, что технике свойственно ломаться – соответственно, она может сломаться и во время мероприятия. Компьютер может зависнуть, может оказаться, что у вас не работает или не проинсталлирована программа, не включается фонограмма, не работают колонки или пульты..... Продумайте альтернативы. При необходимости запасной комплект техники, если крупное и очень ответственное мероприятие.

Чтобы мероприятие прошло удачно и ваши цели были достигнуты, нужно помнить основные заповеди событийного менеджера:

1. Начинайте планирование и подготовку мероприятия заблаговременно.
 - внятная цель;
 - правильное время;
 - правильное место;
 - подготовленные люди;
 - грамотное руководство;
 - техническое оснащение;
 - атмосфера, задействующая все пять чувств;
 - хороший сценарий.
2. Всегда начинайте с малого. Не берите на себя больше того, с чем вы сможете справиться.
3. Привлекайте спонсорскую поддержку.
4. Заранее определитесь, какие транспортные средства будут задействованы. Выясните, сколько это Вам будет стоить.
5. Приготовьте небольшие презенты всем участникам.
6. При организации фуршета определите, что и кому вы собираетесь предложить. Выясните, кто обеспечит Вас всем необходимым.
7. Не забудьте об уборных.
8. Узнайте, необходимо ли разрешение для проведения мероприятия.

Вопросы к самопроверке. Ответить устно.

1. Понятие и сущность «event».
2. Виды и формы праздничных мероприятий.
3. Классификация культурно-досуговых программ.
4. Алгоритм работы по конструированию мероприятий.
5. Конструктор мероприятий.
6. Основные элементы праздничного мероприятия.
7. Заказчик и его требования.
8. Корпоративная культура.

9. Фестивальный менеджмент.
10. Акции и презентации.
11. Особенности организации праздников и корпоративных мероприятий.
12. Риск-менеджмент мероприятий.
13. Основные риски.
14. Ошибки мероприятий.
15. Дизайн маркетинговых целей мероприятия.
16. Продажи, реклама, PR и другие инструменты продаж мероприятия.
17. Определение темы и названия мероприятия.
18. Рекламные каналы.
19. Целевая аудитория.

Тема 11. «Промоушн»

План

1. Понятие и сущность промоушн в сфере шоу-бизнеса и рынке услуг.
2. Промоушн как вид маркетинговой деятельности.
3. Основные этапы продвижения продукции арт-индустрии на рынок услуг.
4. Основные функции промоутерской деятельности.

Промоушн (реже используется русское слово «продвижение») — это вся информация о продукте, бренде или компании, адресуемая потребителю и направленная на поднятие продаж, достижение лучшей узнаваемости бренда или его позиционирования (грубо говоря, реклама и PR).

Промоушн является одним из элементов комплекса маркетинга, так называемых «четыре пи» (The 4 P's):

1. Product (менеджмент продукции),
2. Price (ценовая политика),
3. Place (распространение) и,
4. Promotion.

Сочетание этих переменных определяется маркетинговой стратегией: устанавливается их приоритетность, выбираются цели (поднятие продаж, создание образа бренда, позиционирование, вывод на рынок нового продукта, поддержка ребрендинга) и проектируется бюджет.

В промоушн выделяют три направления:

1. Above the line promotion (ATL). Реклама в СМИ: на телевидении и радио, в печати и интернете.
2. Mid line promotion. Промоушн внутри организации — поощрение рабочей инициативы и т. д.
3. Below the line promotion (BTL). Все прочие (часто нестандартные)

средства продвижения: спонсорство, продакт плейсмент (использование товара героями кинофильмов, телепередач), стимулирование сбыта, директ мейл (реклама почтой), мерчандайзинг и так далее. Большинство ВТЛ-техник ненавязчивы, и потребитель вообще не замечает, что подвергается рекламному воздействию.

В зависимости от объекта продвижения, различают:

1. Промоушн цен (специальные предложения, купоны, скидки, аукционы).
2. Промоушн объекта (прямые продажи, образцы продукции).
3. Промоушн с помощью представления (лотерея, конкурс, шоу) — то есть то, что обычно называют промо-акциями.

Любая маркетинговая деятельность, направленная на продвижение товара или компании в целом посредством прямой коммуникации с целевой аудиторией и торговыми посредниками:

Наиболее часто используется **Consumer Promotion**, поскольку именно этот вид маркетинговой активности направлен на непосредственный контакт с потребителем и стимулирование его к покупке посредством проведения различных по своей механике и методам воздействия на покупателя промо акций.

Стимулирование товаропроводящей сети (**Trade Promotion**) также способствует продвижению продукции. Налаживание контактов с посредниками, дилерами, организация промо программ для них может значительно увеличить продажи, популярность марки и охват рынка.

Cross-promotion - технология перекрестного продвижения сопутствующих или хорошо сочетающихся друг с другом товаров разных производителей. Этот метод также может способствовать улучшению имиджа компании и росту сбыта.

Промоушн в интернете - ещё один популярный способ повысить популярность компании и её продукции путём привлечения пользователей интернета и распространения информации о товаре, рекламных акциях, спецпредложениях.

Понятие ситуативного промоушна и его черты.

Под **ситуативным промоушном** будем понимать использование с коммерческой выгодой для себя уже существующих в жизни потребителей ситуаций, которые хорошо обслуживаются имеющимся у нас продуктом/услугой и потому являются потенциальным поводом для его покупки.

Ситуативный промоушн превращает ситуацию в покупку.

Напрашивается прямая аналогия с парусом. Мы, не прикладывая лишних усилий, ловим ветер, просто ставя парус и ускоряя при этом свое движение. Этот принцип можно приложить и к ситуативным продажам. Мы

просто лучше других используем (или просто вообще используем) уже предрасполагающую к продажам ситуацию, за счет чего и выигрываем.

Ситуативный и событийный промоушн. Сходства и различия.

Ситуативный промоушн не надо путать с событийным, хотя, несомненно, первый является частью второго.

Их общая черта - и тот, и другой используют некое событие для увеличения продаж. Их принципиальная разница в том, что событийный промоушн сначала создает событие, и только потом его эксплуатирует. Но ведь создать событие стоит немалых денег, поэтому эта модель гораздо более затратная.

Определение событийного маркетинга: «Под событийным маркетингом следует понимать систематическое планирование, организацию и инсценировку мероприятия как платформы презентации товара, услуги или предприятия, ориентированного на диалог для того, чтобы с помощью эмоционального или физического стимулирования вызвать процесс действенной активизации внимания в отношении товара, услуги или предприятия.»

Примеры ситуативного и событийного промоушна.

Ситуативный промоушн, в отличие от событийного, использует событие:

1. Уже кем-либо созданное.

Как пример использования уже существующего события можно рассматривать использование уже сложившегося имиджа, репутации:

а) Известной торговой марки – мы как бы «садимся ему на хвост».

б) Известного имени. Когда известная фирма продаёт мало рекламируемую ТМ.

2. Традиционно существующее: календарный праздник, начало сезона.

3. Возникающее время от времени значимое мероприятие.

Очень показателен пример с Уолтом Диснеем, приведенный в статье И.Захарова «Как испортить праздник за большие деньги». Уолт Дисней, вложив громадные капиталы в Диснейленд, обнаружил, что основную прибыль получают владельцы многочисленных гостиниц и ресторанов, которые ни цента не истратили на постройку Диснейленда. Тогда он создал новый проект, где ему принадлежал не только Диснейленд, но и весь гостинично-ресторанный комплекс. На владельцев ресторанов и гостиниц просто свалилась с неба ситуация, когда можно заработать, не вкладывая или вкладывая по минимуму.

Эта возможность покажется привлекательной любому коммерсанту. И эта возможность рассматривается как базовая в модели ситуативного промоушна.

Черты ситуативного промоушна.

Первая его черта - характер затрат по минимуму.

Классическое деление покупателей с помощью социальных характеристик уже не дает должного эффекта. Потребитель не желает влезать в какие бы то ни было рамки - он совмещает в себе черты нескольких типов. Если исходить из особенностей психики каждого потребителя, это тоже заведет в тупик: так называемый интра-индивидуальный маркетинг слишком сложен.

Наиболее эффективным является ситуативный маркетинг. Специалисты, которые его практикуют, заботятся не о том, что люди покупают, а о том, **в каких обстоятельствах они это делают**.

Чем искать различия в покупательском поведении, не лучше ли это поведение сформировать нужным образом, спровоцировав человека на покупку?

Во всяком случае, отказаться от сегментирования рынка, если занимаешься продвижением продукта, невозможно. Рынок придется сегментировать хотя бы по одному принципу - ролевому. Мы должны четко понимать, что нас интересуют люди, озабоченные каким либо поиском и запросом.

Таким образом, вторая черта ситуативного промоушна - сегментирование рынка по одному принципу - ролевому.

Третья черта – ситуативный промоушн действует в сфере business-to-people и не действует в сфере business-to-business - поверхностное изучение возможно только при расчете на широкие массы. В сфере «бизнес-бизнесу» функции СП выполняет сувенирная реклама.

Разница между маркетингом и промоушн:

Промоушн является частью маркетинга и этот термин обычно используется, когда говорят о продвижении программ, образов.

К маркетингу относятся реклама, промоушн, прямая почтовая рассылка, прямые продажи.

Вместе, маркетинг и промоушн включают в себя такие разнообразные элементы как эфирные ролики (или промо), печатную рекламу в тележурналах и газетах, рекламные щиты и прочие виды наружной рекламы, веб-страницы в Интернете, потребительские товары для слушателей и подписчиков, наклейки на машины, общественную деятельность в целях создания публицити и создание общественного мнения (PR).

Цели и задачи промо акций

Естественно, в промоушене всё **подчинено единой цели** - увеличению продаж, влекущему за собой рост прибыли компании-производителя. Это необходимое условие, исходя из которого оценивается эффективность промо программы, ведь все усилия и финансовые затраты по продвижению продукта не должны сводить на нет прибыль от продаж.

Помимо этого, промо акции способны решать целый ряд более узких задач, которые возникают в зависимости от конкретной ситуации на рынке сбыта. Среди них:

- вывод нового продукта на рынок;
- увеличение доли рынка;
- увеличение объёмов и частоты покупок;
- ответ на промо активность конкурентов;
- формирование лояльности к бренду;
- преодоление негативного отношения покупателей после предыдущих неудач;
- формирование надёжной сети (стимулирование ивентов и промоутеров);
- информационная поддержка потребителей (ответы на вопросы по продукту);
- формирование позитивного имиджа компании.

Исходя из поставленных задач, подбираются оптимальные маркетинговые инструменты для их решения, наиболее соответствующие психологическому портрету представителей целевой аудитории, их ожиданиям и предпочтениям.

Промо-акция — это мероприятие или серия мероприятий (как, правило, театрализованных, игровых), направленных на поднятие продаж, и осуществляемых в местах продаж. Промо-акция проводится специальными людьми, аниматорами, за счет фирмы. Их задача — превратить место презентации нового бренда в интерактивную арену, и привлечь потребителей к активному участию в маркетинговом аттракционе.

Помимо собственно действия, комплекс промо-акции включает оформление места и продукта, размещение его в необходимой нише рынка, промо-акции выполняют функции мини-исследования рынка.

Промо акция — это рекламное мероприятие, нацеленное на продвижение услуг либо рекламной продукции.

Виды промоушен акций (промо- акций):

1. Раздача рекламных листовок (раздача листовок, буклетов, флаеров, визиток).

Наиболее распространенный вид промоушена. Промоутеры раздают листовки, флаеры, буклеты на улице, рядом с крупными магазинами, раскладывают по почтовым ящикам в жилых домах, адресная рассылка. Распространение продукции в наиболее посещаемые места потенциальных клиентов.

2. Распространение образцов рекламируемой продукции (Sampling)

На улице промоутер подарит фирменный брелок, диск, зажигалку, пробник духов, другую рекламную продукцию, представит продукт предлагающий данный вид товаров или услуг, кратко расскажет об основных

достоинствах рекламируемого предлагаемого продукта. Задача такого промоушена - познакомить потенциального покупателя с новым продуктом.

3. Testing.

Ознокомление с новым продуктом, как отдельный вид промо -акций проводится в крупных торговых центрах и универмагах, на корпоративных вечеринках, выставках и иногда на улице, если продукт это позволяет сделать.

4. Промо – шоу.

Промо - шоу - это представления, игры, конкурсы, лотереи, целью которых является привлечь внимание потенциального потребителя к рекламируемому продукту или привлечь клиента, например, в ресторан или на определенное мероприятие. Это наиболее сложный и затратный вид промо акции, он требует участия сценариста, актеров, но и эффективный, благодаря своей зрелищности. Промо акции такого рода, как правило, применяется на выставках и корпоративных мероприятиях.

Проведение промо акции — это это целевое попадание Вашей информации в уши потенциальных заказчиков!

В шоу-бизнесе под «promotion» подразумевается продвижение артиста, музыкального коллектива или события.

Слова: «продвижение», «раскрутка» и «промоушн», в шоу-бизнесе, подразумевают под собой один и тот же процесс.

Промоушен – это второй по очереди (но не по важности) этап развития событий после **продакшн**.

Смысл термина “продакшн”, появившегося сравнительно недавно, но столь часто употребляемого в современной речи, для многих остается туманным. Так что же такое продакшн? Обращаясь к этимологии слова, узнаем, что у него английское происхождение **production** – означает производство. Однако сегодня значение слова “продакшн” у нас употребляется в более узком смысле, а именно – в отношении создания медиапродуктов.

Таким образом, продакшном может называться любой процесс (или его отдельная стадия), направленный на создание творческого проекта или продукта.

Термин «продакшн» используется:

– в киноиндустрии (в этой области мы как раз и встречаем его первое употребление). Здесь он включает в себя все стадии работы над фильмом – написание сценария, подбор команды, съемка, грим, работы по созданию костюмов, процесс монтажа и озвучивание, а так же все технические работы, связанные со съемками.

Иногда, в контексте работы над кинопродукцией, выделяется термин **пост-продакшн** – означающий время работы над материалами после

съемочного процесса – компьютерная обработка, производство титров, а так же другие виды работ;

– в **аудио производстве** – это процесс создания (текст, музыка, аранжировка) музыкального произведения, монтаж, выбор звуковых эффектов, мастеринг (англ. mastering) в широком смысле — процесс производства чего-либо, в ходе которого из исходных материалов создается экземпляр продукта, который является при тиражировании эталонным;

– **на телевидении и радио** – производство эфирного пакета радиостанции/телеканала, включающее в себя создание заставок, отбивок, джинглов–музыкальный или вокальный продакшн – элемент оформления радио-или телеэфира, представляет собой короткую, законченную музыкальную фразу с вокальной пропевкой, эфирного промо;

– в рекламе – изготовление рекламных видео –, аудио-, мультимедиа-, и полиграфических материалов.

Иногда сленговое значение термина «продакшн» используется в производстве программных продуктов и означает процесс эксплуатации программ конечными потребителями.

Некорректно в общении с кем бы то ни было (особенно с людьми, работающими в индустрии!), употреблять слово «раскрутка» – это не правильно. Используйте слово «промоушн» – это общепринято.

Что отличает хорошую песню от популярной? **Известность!** Не выдающаяся мелодичность, не интересный текст, не сыгранность музыкантов и не великолепный звук!! Известность. Это слово, которое решает все. И, именно для этого слова, люди изобрели «промоушн».

Основная особенность промоушн – он всегда нацелен на попадание в целевую аудиторию, а не на широкую общественность, в отличие от PR, который, как известно, напротив – призван влиять на мнения масс.

Промоутер (promoter) – это, собственно тот, кто занимается промоушном.

Вообще, по сути своей, **промоутер** – это «продвиженец» и «раскрутчик» любого вида товаров либо услуг, которые необходимо вывести «в люди».

Общепринято называть промоутерами всех людей, как задействованных в процессе вывода нового товара на рынок, так и в процессе акций, направленных на повышение спроса.

Так, фирма, занимающаяся продвижением – промоутер; человек за стойкой дегустации нового продукта в супермаркете – промоутер; раздающий листовки у выходов метроили на остановке – промоутер; некто, в костюме, прыгающий возле входа в магазин – промоутер тоже.

Промоутеров много, они востребованы в любом качестве и успешные из них отлично зарабатывают, потому как в информационной эре

человечества на первое место выходит не производство, а информирование и продажа.

И, само собой, если есть кампании производящие и выводящая продукт одинакового спроса – между ними неизбежно начинается конкурентная борьба за рынок. Это в природе вещей.

Как и то, что, при прочих равных условиях (цена-качество), больший процент рынка выигрывает тот, кто сможет убедить целевую аудиторию и побудить ее на приобретение.

В мире шоу-бизнеса промоутер тоже занимается продвижением (куда ж без этого!), но в его работе есть такие ключевые факторы, которые такого промоутера выделяют, среди промоутеров прочих. Что это за факторы?

Ну самое первое и самое главное: **промоутер в мире шоу** – это тот, кто продвигает мероприятие за свои (либо инвестиционные) средства и несет все финансовые риски. И бывает, что промоутер попадает в такие долги, что потом выпутывается не один год. Шоу-бизнес - удовольствие не из дешевых и если люди попадают на деньги - как правило, это деньги весомые. Финансовые риски есть финансовые риски.

Итак, у нас есть классное демо, уверенность в том, что эти треки действительно классные.. Первое что нужно сделать, это... разобраться в следующих вопросах:

1. Какая вообще цель этого продвижения?

То есть что должно произойти в конечном счёте: получение известности среди определённого круга людей/заинтересованность организаторов каких-либо концертов или фестивалей/выход на человека, способного вложить в проект денежные знаки/контракт со звукозаписывающей компанией или лейблом/выход на музыкантов со схожими интересами, которым будет интересно принять участие в проекте и т. п.

Это поможет разработать общую стратегию и создать понимание того, в каком направлении вообще нужно двигаться, не наделав при этом лишних шагов и ошибок..

2. Готовы ли мы к повышенному вниманию к данной музыке и, как следствие, к автору лично?

Основная масса публичных персонажей признаются, что в начале своего пути их целью было лишь донести свою музыку слушателю и когда они оказывались в центре внимания — эта популярность становилась настоящим испытанием.. Нервные срывы, сплетни, постоянное преследование поклонниками и т. д. становится «нормальным» явлением.. Многие этого попросту не выдерживают..

3. Определить предполагаемую аудиторию и людей, в лице которых можно рассчитывать на поддержку.

С аудиторией, понятно: возрастная категория/принадлежность к определённым формальным или неформальным группам (например, скейтеры, футбольные фанаты, клябберы, геймеры, панки и т. п.)/типы личности (лидеры, меланхолики, романтики, индивидуалисты и т. д.)/социальный уровень («мажоры», жители спальных районов, студенты) и прочее)/«среда обитания» (интернет, дискотеки, фестивали, домашние) и прочие факторы, которые считаешь нужными.. Это поможет в выборе средств продвижения..

С людьми, способными оказать поддержку тоже всё просто.. Это люди, так или иначе занятые в сферах дизайна, масс-медиа, PR, web-технологий, промоушена, фотографии, видео-редактирования, блоггеры, журналисты или тусовщики..

4. Кто будет заниматься продвижением музыки?

Сегодня существует невероятное количество рычагов для продвижения музыкальных проектов. Это можешь быть автор, лейбл, музыкальный агрегатор, интернет и т. д.

Итак, мы определились на какую выходим аудиторию, кто нам сможет оказать в этом поддержку и что занимаемся продвижением. Если же самостоятельно не получается, материал можно отправить лейблу и если им понравится материал, его команда специалистов сделает классное промо и наладит продажи.

Что такое лейбл:

Во-первых, нужно ясно понимать какие бывают виды лейблов и чем они собственно занимаются.

Мейджор-лейблы и их саб-лейблы, та самая оригинальная схема настоящих лейблов. Это крупные компании, имеющие огромный штат, различные коммерческие отделы. Пути издания — собственные связи, выдвигаемые условия. Если такой лейбл и берется за издание, то как правило этот исполнитель уже не просто популярен, но и имеет огромные продажи, высокий уровень известности. Но не во всех случаях. Можно испытать шанс, но абсолютно начинающему музыканту в наши дни скорее всего контрактов не грозит. Занимаются не только изданием, дистрибьюцией, но и прежде всего всеми уровнями коммерции и промо. Они сделают для вас все, все для вашего имени, обеспечат вас продажами, гастрольными графиками на год вперед. Это огромная машина заработков.

Это крупные (и пожалуй единственно стоящие в плане результата работы) мажоритарные звукозаписи, принадлежащие так называемой Большой четвёрке рекорд-лейблов: EMI, Sony Music, Warner Music и Universal Music.. Этим лейблам принадлежит порядка 80% всего мирового музыкального рынка.

Но загвоздка в том, что для попадания под их крыло проект должен быть во-первых мейнстримовым (коммерчески успешным), во-вторых уже иметь определённый процент популярности.

Саб-лейблы - работают на международном уровне, в множестве стилей музыки. Эти обстоятельства и коммерческие цели обуславливают работу мейджера с дочерними лейблами — **сабами** (подлейблами). Схема саб-лейблов может быть очень глубокой. Один мейджер имеет X саб-лейблов, которые в свою очередь имеют Y саб-лейблов и так далее. Схема не проста, на первый взгляд, но в итоге, вы можете иметь отношение к мейджеру, пусть и столь отдаленное через сабы. Наиболее значимая роль в среде музыкального бизнеса. Вы получите не просто продажу цифрового контента, вы получаете сильное промо вашего имени, настоящий контракт с реальным уровнем продаж, продажи на физических носителях, возможно концертные графики, и прочие преимущества.

Инди-лейблы. (Independent, независимый) — культура независимой музыки. Зачастую работа музыкантов или сообществ, без участия лейблов. Часто под независимостью встает понимание инди музыки — как свободно-распространяемой, музыканты все сами делают для промо, изданий собственными силами. Направление очень развито, наиболее в среде современной рок музыки. Это такой тип лейбла, который может создать любой человек но в основном этим конечно занимаются люди, имеющие достаточный вес в музыкальных и медийных в целом кругах — известные продюсеры, музыканты и разного рода шоу-мены.

Нет-лейблы - частные мелкие лейблы, не имеющие как правило промо отдела A&R, занимаются только цифровой дистрибуцией контента в Интернете. Зачастую это просто люди, создающие независимые лейблы. Начинаются чаще всего такие проекты с того, что исполнитель открывает свой собственный лейбл, издает свои проекты, притягивает других исполнителей и продает их музыку, беря уже процент с продаж. Это название, несёт в себе сокращение от слова интернет. В отличие от первых двух, нет-лейбл занимается распространением преимущественно бесплатно музыки в сети. Никаких компактв и винила (не могут себе этого позволить) — основной формат: mp3, иногда wav. Работа таких лейблов заключается в создании сайта или блога в интернете и публикациях на нём релизов в виде ссылок на альбом, кавера и небольшого описания.

Аудиторию таких лейблов составляют преимущественно музыканты этого лейбла и их друзья. Плюсом (а в большей степени это является скорее минусом) работы таких лейблов является низкий порог качества публикуемого материала — попасть на такой лейбл можно практически через полгода с тех пор, как установили себе на компьютер секвенсер. Ни о каком достойном промо здесь речи не идёт, музыканты обычно сами рассылают ссылки на свой релиз.

Единственным привлекательным решением из этих трёх типов рекорд-лейблов является **инди-лейбл**.

Но тут тоже есть свои подводные камни:

во-первых нужно среди огромного их количества взвешенно и трезво выбрать наиболее адекватный в плане работы (т. е. выяснить как долго он на музыкальном рынке, какие артисты на нём выпускаются, какая у него территория распространения музыки и прочее),

во-вторых понимать, что в любом случае лейбл заинтересован в получении прибыли, а её проще получить прописав высокий процент в контракте, чем хорошая раскрутка,

в-третьих лейбл по сути помогает достигнуть представленности в магазинах (физических или интернет-магазинах) артист сам должен поддерживать к себе интерес (через концерты),

в-четвёртых, нужно быть очень внимательным подписывая контракт, т. к. на этой почве распался не один десяток музыкальных проектов.

Схемы продвижения артиста на музыкальный рынок.

Приступая к описанию моделей промоушна артиста, хотелось бы оговориться, что в мировом шоу-бизнесе существует достаточно много различных схем “раскрутки” исполнителя, использующих самые разные инструменты, такие как: телевидение, радио, пресса, интернет и т.д. Встречаются даже весьма изощренные схемы, в которых используются слухи, так называемый «черный рг» и другие нестандартные инструменты. Наиболее характерными схемами для ШБ являются следующие схемы промоушна:

Схема № 1

Продюсер берется работать с абсолютно неизвестным персонажем, который, обладает рядом навыков: поет, танцует и к тому же прилично выглядит.

На первом этапе работы у потенциального артиста должен появиться **репертуар**, созданный им самим, либо для этого нужно обеспечить фронтом работы поэта и композитора. В случае отсутствия таковых продюсер может сам попробовать написать музыку и текст к ней.

Кроме того, необходимы **услуги стилиста и хореографа**. После того так написаны песни, на самую удачную или, как принято говорить «цепляющую» из них нужно **снять клип**. Производство видео делается за очень разные деньги, причем успех о суммы не зависит. Все вместе может стоить от бесплатно до нескольких миллионов долларов.

Вообще, вокруг каждого артиста (особенно популярного) довольно быстро образуется команда людей, обеспечивающих ему комфортные условия для работы.

Как правило, продюсер оговаривает, что певец совершенно свободен в творческих вопросах, но перекладывает все организационные и бытовые

заботы на плечи администраторов, директоров и свои собственные. Обычно артист радуется такому повороту событий, не подозревая, что предложенная продюсером свобода очень скоро обернется для певца нехитрой ловушкой: над имиджем исполнителя начнут трудиться специалисты, учитывающие последние веяния моды, вкусы потенциальной аудитории, время года и т.д.

Вкусы и пристрастия артиста будут приниматься во внимание лишь до той поры, пока они не противоречат главной задаче менеджмента: продать как можно больше и дороже песен, концертов, пластинок.

Через некоторое время в распоряжение продюсера должен поступить современно выглядящий исполнитель с конъюнктурным репертуаром и достойным видеорядом.

С клипом **менеджмент артиста отправляется на телевидение**. Одни телеканалы за показ видео могут попросить оплату, другие, не объясняя причины, сразу могут и отказать. Если повезет, то найдутся телеканалы, где программные отделы, не задумываясь, сразу возьмут клип в ротацию. Саму песню (фонограмму) следует нести на радиостанции. Здесь ситуация аналогичная с телевидением. Если «нет» сказали везде, и продюсер артиста не имеет возможности или не желает платить за ротацию, то значит, что с данным исполнителем ничего не получилось (в таком случае продюсеры обычно начинают сначала и, как правило, с другим исполнителем). Если на какой-либо радиостанции или телеканале произведение взяли в ограниченную ротацию, то есть вероятность, что тоже ничего не выйдет, но попробовать работать дальше можно.

Если продукт нашел достойный спрос у теле- и радио слушателей, то следующие этапы таковы.

- Подготовка к выпуску альбома,
- заключение контракта с фирмой аудиозаписи (она, в свою очередь, озаботится планированием рекламной кампании).

Когда появляются отклики на запущенную в эфир музыку-особенно положительные,- можно начинать думать о концертах (сначала о клубных) и готовиться к общению с прессой.

В идеальном варианте песня попадает в **чарты**, (хит-парад или чарт — опубликованный список наиболее популярных в определённый период медиапродуктов (музыка, книги, кино, игры). Как правило, списки хит-парадов состоят не более, чем из 10-20 пунктов, располагающихся по мере убывания показателей. Параметры хит-парада определяются информацией о продажах; также существуют критерии проигрыша музыкальных композиций на радио (в музыкальных хит-парадах), данных по видео- и кинопрокату (в киноиндустрии). Временной период обычно неделя, реже месяц. Буквально «хит-парад» означает список хитов — т.е. наиболее

популярных медиапродуктов.) что свидетельствует о большой популярности артиста.

Все, кто брал песню в ротацию, и те, кто отказался, скорее всего, с радостью возьмут следующую, потому что программные директора на радио и телевидении очень заинтересованы в том, чтобы их целевая аудитория слушала то, что ей нравится. Журналисты же, заинтересованные в актуальной и увлекательной информации, сами найдут артиста и попросят об интервью. И теперь уже главной задачей будет как можно дольше сохранить интерес к проекту.

Схема № 2. Вторая схема раскрутки отличается от вышеизложенной амбициями исполнителя.

Допустим, музыканты решили, что их творчество обязательно найдет отклик в сердцах слушателей и принесет им неземную славу, подкрепленную высокими доходами. В этом случае, музыкантам следует изготовить демо-запись своего творчества (желательно, чтобы на ней было четыре песни: по одной судить трудно, а слушать весь альбом, как правило, менеджерам на лейблах не хватает терпения и времени), причем, чем качество записи будет профессиональнее, тем более серьезного отношения со стороны фирм грамзаписи можно ожидать. Затем, демонстрацию своего репертуара, записанного на таких звуковых носителях как CD - R, DAT или Minidisk , следует отнести какому-нибудь лейблу. Если повезет, и фирма аудиозаписи одобрит это творчество, то все остальное будет развиваться приблизительно, как описано в первой схеме.

Схема № 3. Музыкальный агрегатор, продавать музыку в Интернете, как цифровые файлы и продвигать свою музыку на SoundCloud.

Вопросы к самопроверке. Ответить устно.

1. Маркетинговые коммуникации в социокультурной деятельности.
2. Тактики продвижения культурно-досуговых услуг, товаров и продуктов.
3. Спрос, стимулирование спроса.
4. Основные элементы комплекса маркетинга (особенности в сфере культуры).
5. Система маркетинговых коммуникаций, классификация.
6. Поиск новых схем работы по продвижению культурных услуг.
7. Основные этапы продвижения продукции на рынок услуг.
8. Формирование идей создания проекта в целом, определение стиля, имиджа данного проекта.
9. Разработка стратегии маркетинга, анализ продвижения продукта на рынок культурных услуг и его позиционирование в условиях конкуренции.
10. Дальнейшее развитие успеха, популярности, роста рейтинга творческой продукции.

Тема 12. «Стратегии продвижения «продукта» на рынок шоу-бизнеса. Бизнес-проекты в шоу-бизнесе. Компании – продюсеры бизнес-проектов»

План

1. Определение продукта в шоу-бизнесе. Виды продуктов.
2. Основные градации исполнителей на рынке шоу-бизнеса.
3. Формирование продукта в шоу-бизнесе.
4. Этапы взаимоотношений артиста с компанией.
5. Творческий процесс по созданию продукта шоу-бизнеса.
6. Стратегия и тактика продвижения продукта на рынок шоу-бизнеса.
7. Модели бизнес-проектов.
8. Создание конкурентного предприятия
9. Виртуальный продукт и виртуальное предприятие.
10. Компании – продюсеры бизнес-проектов.
11. Процесс обратного продюсирования.

Шоу (англ. show) — пышное сценическое зрелище с участием «звезд» эстрады, цирка, спорта, джаз-оркестров, балета на льду. Таким образом, понятие «шоу-бизнес» подразумевает реализацию определенных продуктов в индустрии развлечений. Шоу-бизнес как сфера, имеющая самого массового потребителя, включает в себя такие области, как кино, ТВ, радио, производство технических средств (свет, звук, сценическое оборудование), производство музыкальных инструментов, постановочную (организация и постановка зрелищных программ), издательскую деятельность и артистический менеджмент.

Наиболее распространенные продукты в сфере шоу-бизнеса разделяются на:

1. Товары - изделия (Компакт-диски, компакт-кассеты, музыкальные инструменты,
2. Товары-услуги (Информационные программы, развлекательные программы, концерты,)
3. Товары - организации (Фирмы, мастерские, филармонии, продюсерские центры, телевизионные);
4. Товары- идеи (Программы, проекты, сценарии);
5. Товары - личности.

Для достижения поставленных целей организации шоу-бизнеса должны располагать необходимыми ресурсами:

1. Финансовые ресурсы. Материальные.
2. Оргтехника.
3. Информация.

4. Кадровые ресурсы.

Отсутствие ресурсов невозможно компенсировать большим талантом, ни большим желанием произвести впечатление на публику а тем более — заработать деньги, получить прибыль. Именно по этой причине остаются нереализованными идеи, «не раскрученными» потенциальные эстрадные звезды, не поставленными театрализованные представления, не снятыми киноvideоленты.

Продуктом в шоу-бизнесе являются не только **материальные предметы, но и всевозможные зрелищные формы**: кинофильмы, ТВ-программы, мюзиклы, шоу, сольные концерты и т.д.

Зрелищные подразделяются на самостоятельные, законченные формы, как, например, фильм, мюзикл, ТВ-программа, представляющие собой отдельное произведение, предназначенное для дальнейшей продажи, эфира, проката.

Сценические формы - презентации, сольные концерты, гастрольные туры, фешн-шоу, являются элементами рекламной кампании уже созданного продукта (звезды, бренда).

Смешанные виды зрелищных форм - конкурсы эстрады, всевозможные премии в области кино, телевидения, эстрады, клипы, так как они, с одной стороны, являются самостоятельным продуктом, а с другой – представляют новые имена, что также считается элементом **промоушна**.

Крайне осторожно проходит **внедрение** на музыкальный рынок новых исполнителей - звезд, которые также являются **продуктом индустрии развлечений**.

Но огромное множество записей, поставляемых различными исполнителями на студии, не всегда находят своего слушателя, как и множество сценариев, которые пылятся в редакторском отделе киностудии.

Исполнитель проходит **исследовательскую стадию** – включение трека в радиосетку, где еженедельно определяется рейтинг популярности (рост заказов слушателя) данного трека. Как только трек приобретает популярность, его включают в горячую ротацию, издается сингл с кавер-версиями (авторская музыкальная композиция (часто известная) в исполнении другого музыканта или коллектива) и DJ-ремиксами, снимается клип, **задача** которого – расширение аудитории слушателей.

На рынке существует несколько градаций исполнителей:

- мегазвезда – проект, требующий значительных финансовых вложений;
- звезда – проект в диапазоне от исполнителя среднего уровня до определенной стадии известности и “долгожительства” на эстраде;
- исполнитель среднего уровня – может быть как сезонный проект или как одно из модных направлений. Поскольку мода – явление временное, то и существование исполнителя среднего уровня рассчитано на определенный отрезок времени.

Созданный продукт необходимо донести до масс. В большом потоке информации и всевозможного товара он может затеряться и не найти тех, для кого предназначался.

Продвижение товара на массовый рынок – это часть производственного бюджета, который также покрывается за счет реализации продукта.

Деньги риска- первый вклад в проект, может не покрыть затраты и тогда основным средством возвращения кредита и получения прибыли становится производство музыкального материала в виде носителей (CD, MD, и т.д.), являющегося массовым по своей сути.

Наиболее важным звеном в **деятельности звезды** является:

- запись музыкального материала
- производство альбома,
- рекламная компания- концерты и гастрольные туры.

Эффективность рекламы оценивается по следующим критериям:

- создание имиджа (креативное решение) предлагаемой услуги, товара;
- стимулирование сбыта и используемые для этого рычаги;
- формирование осведомленности о предлагаемом продукте (акции, шоу и т.д.);
- формирование предпочтения к предлагаемому продукту;
- информирование о месте и времени приобретения продукции шоу-бизнеса.

Т.о. реклама активно воздействует на производство, которое выпускает и реализует только то, что найдет сбыт, а при выходе на рынок ведет к достижению коммерческих результатов с учетом спроса.

Успех продукции шоу-бизнеса на рынке во многом зависит не только от имени исполнителя, но и продюсера:

1. определяет концепцию будущего альбома,
2. выбирает студию звукозаписи,
3. соответствующую заданной концепции,
4. отслеживает музыкальный материал во время записи,
5. сводит его и уже готовый продукт представляет **издательской фирме**.

Фирма - распространяет через радио, эфирное и кабельное телевидение, прессу, Интернет.

Такие затраты осуществляются компанией за счет прибыли, предшествующих и наиболее крупных проектов, инвестиционных кредитов или спонсорских услуг.

Это дает возможность фирме (при благоприятном исходе эксперимента) включить молодого исполнителя в свой каталог и заключить с ним контракт на производство альбома или приобрести права на уже готовый материал.

Понятие **продюсер** в музыкальной индустрии сходно с понятием **кинорежиссер** - компетентен в вопросах техники звукозаписи, аранжировки, стилистики. Он видит и чувствует материал и исполнителя, доводя начатое дело до конца.

Конвейерность выпусков альбомов зачастую не приносит баснословных прибылей. И это связано не только с затратами (бюджетом проекта), но в первую очередь с пиратством.

Бюджет записи альбома складывается из следующих позиций:

- стоимости услуг продюсера (от 500 до 1000 долл. США за песню);
- стоимости услуг студии, которая зависит от технических возможностей (от 10 до 2500 долл. США в час и выше);
- стоимости аранжировки (от 200 до 400 долл. США за песню);
- выплаты вознаграждения автору текста и музыки в зависимости от ранга (от 100 до 1500 долл. США и выше);
- оплаты работы саунд-продюсера (от 300 до 1000 долл. США за песню).

Минимальное количество треков для выпуска альбома с учетом ремиксов – 10.

Из них две-три песни должны быть хитами, чтобы альбом успешно разошелся.

В **бюджете проекта** помимо студийных затрат и расходов на выплату гонораров присутствуют такие статьи:

- PR-компания,
- ТВ-реклама,
- фотосессия,
- работа педагогов по вокалу, сценическому движению,
- хореограф, психолог, имиджмейкер.

Предложение о создании альбома может исходить как от более или менее **известного исполнителя** (артиста, группы), так и от **рекорда-компании.** (рекорд-лейбл - это своего рода компания, которая занимается производством, распространением и продвижением продукции лэйбла (бренда). Также в задачи этой организации входят подписание контрактов с артистами, решение вопросов рекламы, звукозаписи, ну и конечная продажа аудио / видеозаписей. Существуют так же мэйджор - лейбл и инди- лейбл.)

Первым этапом взаимоотношений артиста с компанией является подписание контракта:

- определены обязанности сторон,
- срок действия контракта
- финансовые обязательства, являющиеся конфиденциальной информацией.

Контракт заключается как на выпуск одного, так и нескольких альбомов.

Продюсером проекта может быть как штатный продюсер компании, так и лицо, приглашенное артистом для работы над конкретным альбомом.

Разработка концепции альбома и подбор музыкального материала – это **второй этап** в работе над проектом.

Третий этап – работа непосредственно в студии, которая включает аранжировку, многоканальную запись, запись вокала и сведение материала (мастеринг).

Это наиболее важный процесс, определяющий в дальнейшем **ценность продукта**.

Итогом деятельности в студии является лицензионная продукция, мастер-тэйп, (голограмма с логотипом компании производителя) который должен соответствовать требованиям стандартов производителей аудиопродукции.

Четвертый этап – тиражирование продукта и полиграфия,

Пятый – рекламная кампания и выход альбома на рынок.

В процессе выпуска альбома задействованы следующие специализированные структуры:

- студии – производители первичных фонограмм;
- предприятия по производству и тиражированию носителей;
- полиграфические структуры;
- дистрибьюторные компании (оптовая торговля);
- рекламные агентства, предлагающие рекламные пространства на радио и телевидении, в газетах, журналах и т.д.;
- предприятия розничной торговли (сеть торговых точек). Фирмы, не имеющие четко отлаженной системы сбыта, реализуют свою продукцию через наиболее влиятельные издающие компании.

Возрастающая конкуренция на рынке аудиопродукции требует от компании огромных затрат, связанных с рекламой продукта.

С этой целью **фирма вкладывает деньги:**

- в производство видеоклипа,
- видеоджингла (музыкальный продакшн) с участием исполнителя,
- устраивает пресс-конференции,
- предоставляет радиостанциям для эфира музыкальный материал из альбома,
- проводит презентации,
- организует туры в поддержку вышедшего альбома.

К проведению тура привлекаются фирмы, занимающиеся:

- прокатом сценического, светового и звукового оборудования (продакшн),
- теле- и радиоконпании в качестве информационно-рекламного партнера,
- газеты и журналы.

Продукт музыкальной индустрии, пройдя все этапы:

- запись фонограммы,
- тиражирование,
- рекламу,

- торговую сеть (как оптовую, так и розничную),
- достигает конечной цели – потребителя.

Для раскрутки будущего исполнителя (группы) создаются целые организации, основными направлениями деятельности которых является реклама.

Создание подобных фирм обусловлено:

- расширением деятельности артистического менеджмента,
- многофункциональностью,
- включающей такие направления, как подбор музыкального материала, звукозапись, создание имиджа, бытовых условий для артиста,
- производство сувенирной и печатной продукции,
- взаимодействие с рекорд-компаниями,
- промоутерскими агентствами и т.д.

На **первоначальной стадии поиска работы** артист может иметь всего лишь **агента**, который представляет его интересы, получая за это комиссионные.

Если же уровень исполнителя относится к категории **звезды** или **мегазвезды**, то его исполнительный и **административный штат** намного больше. Ключевыми фигурами в нем являются:

1. персональный менеджер, являющийся практически организатором деятельности, помогающий в подборе музыкального материала (продюсер);
2. бизнес-менеджер, регулирующий финансовые потоки (коммерческий директор);
3. адвокат (юрист), следящий за юридической стороной всех контрактов и сделок.

В целом **структура творческого и административного штата артиста** состоит из:

- персонального менеджера, или директора коллектива,
- администратора,
- HR-менеджера,
- юриста (может быть по найму),
- продакшн-менеджера или технического директора,
- гримера,
- звукорежиссера,
- художника по свету,
- инструментального и балетного состава,
- костюмера.

Одна из черт, характерная для любого бизнеса – **конкуренция**.

Очень часто **конкуренция** – это несбалансированность рынка, т.е. предложение услуг или однотипных продуктов превышает спрос на них.

Стремление выжить в таких условиях зачастую приводит к неадекватным ситуациям, когда более влиятельная компания организует в целях борьбы с конкурентами **PR-кампанию**, направленную на **уничтожение** последних, посредством информационных средств и отсутствием необходимой правовой поддержки со стороны государственных органов (местных, налоговых и других структур).

Расширение деятельности предприятия подразумевает завоевание большего пространства, увеличение оборотов.

Это **достигается** за счет^

1. высокого качества и роста объемов выпуска продукции,
2. заинтересованности влиятельных структур в расширении потенциала фирмы.

Инвесторы вкладывают средства в перспективные отрасли и тем самым становятся заинтересованными лицами в увеличении финансовых оборотов данной структуры.

Чтобы контролировать ситуацию и иметь влияние, нужно не только вкладывать средства в развитие основного бизнеса, но и воздействовать на внешнюю среду, изучать потенциальных конкурентов.

В шоу-бизнесе важен

1. процесс становления и расширения предпринимательской деятельности- успех, рост популярности, поддержка, наращивание финансовых оборотов,
2. закрепление достигнутых результатов.

Шоу-бизнес чутко реагирует на изменения рыночной ситуации.

Предприниматель (исполнитель) должен уметь оценивать спрос на свою продукцию (услугу) как в данный момент, так и на перспективу.

Или он лишится поддержки тех, кто помогал ему в начале творческого пути. Даже самый популярный и востребованный продукт рано или поздно вытесняется другим - более совершенным.

Каждый товар (услуга) имеет свой жизненный цикл – внедрение, рост объема продаж, насыщение и спад.

Для шоу-бизнеса важно уловить тенденции к насыщению и особенно к спаду и своевременно реагировать на них.

Творческий процесс по созданию продукта шоу-бизнеса, его реализация на рынке предусматривают большой круг общения продюсера, взаимодействие с людьми разделяющими взгляды, и диаметрально противоположно, поиск новых знакомств.

Конкуренция, заставляет бороться за каждый проект, за каждого заказчика, за каждого потребителя.

Любая структура работает для того, чтобы быть прибыльной и рентабельной.

Поиск форм удешевления процесса создания продукта (услуг) в шоу-бизнесе, как правило, не всегда возможен.

Во-первых, он опирается на новые разработки постановки трюковых сцен, компьютерное оборудование для графики, спецэффекты.

Во-вторых, задача шоу-бизнеса – обеспечить исполнителю популярность и как следствие – увеличение размеров гонораров. При этом следует учитывать, что популярность – явление зачастую временное, и артист, режиссер, художник должны заработать капитал, который впоследствии может быть пущен в оборот и будет приносить прибыль, дивиденды (доходы на вложенные средства).

Прежде чем продукт шоу-индустрии появится на рынке, немаловажно определить тех, кто станет его потенциальным покупателем, каков будет спрос по отношению к затраченным средствам и какова финансовая выгода.

Так разрабатывается **рекламная стратегия**, согласно которой задолго до выхода продукта на рынок потребитель должен информироваться о достоинствах или новизне продукта.

Акценты на предлагаемый продукт делаются с учетом потребительской ситуации в конкретный период времени.

Рынок развлечений постоянно заинтересован в **разработке новых технологий и продуктов**, но поскольку процесс это долговременный и требует проведения масштабных научно-исследовательских работ, финансовых инвестиций, то зачастую продукт массового спроса меняют **креативно**, предлагая уже знакомый потребителю товар, но с новыми свойствами.

Точно найденный образ артиста на эстраде – первый шаг к популярности.

Главное – образ, созданный имиджмейкерами и сопровождающий исполнителя всю его сценическую жизнь.

Формирование имиджа – это не только работа стилиста, но и модельера, а также HR-менеджера, продвигающего придуманный образ (историю) в средствах массовой информации.

Успех имиджа (образа) – это супераншлаги, гигантские тиражи видео- и аудиопродукции.

Имея богатый творческий потенциал и ежедневно исследуя потребительский рынок (через дистрибьюторов, прокатчиков, розничных продавцов, проводя чарты, анализируя рейтинги), **шоу-бизнес выявляет спрос на товар**, востребованный в данный момент, и определяет, какой товар находится в дефиците.

А затем по итогам маркетингового исследования формируется заказ на создание тех или иных продуктов, т.е. это направление диктует покупатель.

Естественно, что продавцы заинтересованы в новом товаре. Их основная задача **реализовать товар** - пользующийся большим спросом, с наименьшим затратным риском.

Рынок предъявляет все большие требования к создателям нового продукта.

Над тем, как донести до потребителя только что созданный бренд, фильм, исполнителя, **работают отделы маркетинга.**

Задачи маркетинга:

1. прогнозировать ситуацию на рынке,
2. информировать производителя о тенденциях и определять аудиторию будущего продукта,
3. разрабатывать рекламную стратегию, опираясь на сегментационную статистику,
4. демографические факторы (возраст, пол, уровень дохода, образование, национальность, религиозные убеждения, местожительство),
5. социальное положение,
6. психологию.

Например, при реализации товара (видео-, аудиопродукция, кинопрокат, гастрольный тур и т.д.) в другие регионы учитываются местные привычки, уровень дохода.

Исходя из этого **задача шоу-бизнеса** – создание продукта массового спроса, отвечающего финансовым возможностям, а также духовным и развлекательным потребностям людей.

В продвижении продукта на рынок большую, если не главную, роль играет телевидение- видеоклип.

Для более успешного продвижения на рынок продукта шоу-бизнеса используются интернет-технологии.

Интернет-маркетинг строится на трех основных принципах:

1. уделение особого внимания обеспечению идентификации продукта;
2. использование баннерной рекламы на сайтах для расширения осведомленности о продвигаемом продукте;
3. превращение WWW-сайта в основной источник информации.

Онлайновый маркетинг состоит из трех этапов:

1. информации о существовании продукта;
2. концентрации внимания путем создания красочных сайтов, использования возможностей компьютерной графики, звуковых и визуальных эффектов;
3. покупки предлагаемого продукта.

Функции маркетинга в шоу-бизнесе:

1. продажа товара,
2. нахождение, сохранение и расширение круга потребителей,
3. исследовательская,
4. коммуникационная.

Менеджеры обязаны обдумать и проанализировать то, что уже произошло, что происходит в настоящий момент и что может произойти в будущем.

Созданная **система рейтингов исполнителей** позволяет отслеживать уровень их популярности, количество реализованных носителей и соответственно финансовый результат. **Рейтинги хит-парадов** – своего рода банки статистических данных по реализации продукции.

В задачу маркетинга в первую очередь входит предварительная оценка потребительского потенциала запускаемой в производство продукции, разработка ее имиджа, создание рекламного образа, формирование общественного мнения.

Для предпринимателя **расширение рынка в сфере шоу-бизнеса** означает:

1. увеличение масштабов деятельности организации,
2. многоплановость,
3. создание оригинальных разработок
4. идей.

Придумав идею, выработав концепцию проекта, а также систему воплощения, предприниматель создает комбинацию, которая помогает определить пути реализации.

Процесс реализации идеи проекта в шоу-бизнесе предусматривает контакт и взаимодействие с другими представителями этой сферы. Порой на рождение идеи оказывают влияние общественно значимые и политические события, которые воплощаются в сценическо-агитационной форме.

Все акции, фестивали, выставки, концерты, шоу – это реализация идей тех людей, которые работают в шоу-бизнесе, стремятся сделать этот бизнес не только прибыльным, но и общественно значимым.

На продюсерскую деятельность влияют:

1. косвенные факторы: (международные события, состояние экономики, политика, научно-технический прогресс),
2. прямые (законы, поставщики, конкуренты, потребители).

Таким образом, менеджеру необходимо овладеть знаниями, связанными со спецификой шоу-бизнеса, который включает множество областей: эстраду, моду, музыку, кино, режиссуру, литературу, юриспруденцию, педагогику и психологию делового общения, банковское дело, экономику, статистику, маркетинг и рекламу, медицину и имиджмейкерство.

Целью Продюсирования является организация бизнес-процессов, наиболее эффективно использующих имеющиеся ресурсы и инфраструктуру для создания, производства и дистрибуции продукта (услуги или товара), обладающего максимальной ценностью для потребителя.

Технологическим основанием этого являются разработанные в последнее время информационные подходы, в первую очередь, развитие интернет-технологий.

Степень сложности продюсируемых процессов. Три таких характерных масштаба:

1. продюсирование бизнес-процесса на уровне рабочей группы (небольшое предприятие, отдел, филиал и т.д.),
2. то же самое на уровне подразделений внутри компании,
3. на уровне межфирменных взаимодействий.

В современном бизнес-строительстве в связи с этим наметилась некоторая тенденция, которую одни называют **виртуальная корпорация**, другие -фрактальная фабрика. Внедрение новейших компьютерных технологий в целях автоматизации и перестройки традиционных деловых процессов.

Образование и раздел мирового рынка, компьютеризация рыночных отношений, возможность мгновенного доступа и получения исчерпывающей информации о любых товарах, растущая взаимозависимость производителей, насыщение (и пресыщение) общества материальными благами в ведущих странах приводят к постепенному *перерастанию экономики массового производства в экономику индивидуальных услуг.*

Решающая роль переходит от производителя к клиенту, который всегда прав.

В подобной, ориентированной на клиента, экономической ситуации предприятия сталкиваются со стремительно меняющимся рынком.

На этом весьма динамичном **рынке** все большую важность приобретает **поиск разнообразия и предложение инноваций.** Здесь все чаще предложение не только предшествует спросу, но и формирует его.

Заказчик - более требователен и избалован.

Общие требования к качеству и надежности продукции становятся просто высочайшими, а срок жизни продукции неуклонно сокращается в силу ее постоянного обновления.

Так, обычные представления о хорошем предприятии как о стабильном и полностью управляемой организации с жесткой иерархической структурой ныне уступают **место идеям** о построении гибкой структуры управления предприятием вокруг деловых процессов и постоянной реорганизации предприятия в условиях динамики рынка.

Ранее неоспоримое **достоинство процветающих предприятий** – устойчивая организационная структура – ныне оборачивается недостатком, поскольку чересчур инерционная организация не позволяет мгновенно реагировать на **изменение требований рынка.**

Основные условия конкурентного предприятия:

1. способность предприятия быстрее и легче адаптироваться к изменениям конъюнктуры рынка,
2. предложить новые продукты и услуги раньше своих конкурентов.

Сегодня **цель ориентирована на индивидуального клиента.**

Цель произвести как можно больше продукции заменяется более сложной целью: обеспечить полное удовлетворение заказчика за счет своевременного изготовления и/или поставки требуемых высококачественных товаров.

При этом само **понятие качества** становится более субъективным, формируется в процессе взаимодействия производителя и потребителя, а уровень качества определяется степенью соответствия характеристик товара тому набору требований, который предъявляет потребитель.

Основой такого взаимодействия может служить виртуальный продукт, являющийся новым понятием, близким к понятию **услуга**.

Виртуальный продукт по определению может быть изготовлен и адаптирован к запросам потребителя в кратчайшее время, в любом месте и в различной форме.

Если мы говорим о виртуальном продукте, то можно рассмотреть и виртуальное предприятие, как принципиально новую концепцию организационной структуры, на основе новых информационных и коммуникационных технологий.

Термин виртуальное предприятие представляет:

1. наиболее передовую и эффективную форму организации предприятия, которая является наилучшей с точки зрения имеющихся технических и экономических условий.
2. сетевую, компьютерно-опосредованную организационную структуру, состоящую из неоднородных компонентов, расположенных в различных местах.

Виртуальное предприятие создается путем отбора требующихся организационно-технологических ресурсов с различных предприятий и их интеграции с использованием компьютерной сети. Это приводит к формированию гибкой и динамичной организационной системы, наиболее приспособленной для скорейшего выпуска новой продукции и ее оперативной поставки на рынок.

Виртуальное предприятие полностью ориентировано на заказчика, поскольку его основные характеристики – это быстрота выполнения заказа (minimaltime-to-market) и полнота удовлетворения требований клиента.

Эффективно:

1. С включением заказчиков и исполнителей в единую открытую организационную структуру границы между взаимодействующими предприятиями становятся довольно нечеткими, прозрачными и подвижными.
2. Уровень партнерских отношений между поставщиками и клиентами возрастает: преуспевание одних есть необходимое условие преуспевания других.
3. Предприятие имеет больше шансов остаться довольным своими поставщиками, если они будут активно участвовать в начальной разработке новых продуктов, услуг и даже стратегий предприятия.

4. Производственная функция может смещаться на более ранние стадии и выполняться одним из поставщиков.

С практической точки зрения виртуальное предприятие есть сеть свободно взаимодействующих (и взаимодействующих) агентов, находящихся в различных местах.

Эти агенты разрабатывают совместный проект (или ряд взаимосвязанных проектов), находясь между собой в отношениях партнерства, кооперации, сотрудничества, координации и т.п.

В первую очередь требуется построить модели взаимоотношений производителя с заказчиком, поставщиком, подрядчиком и пр., отработка которых позволяет достигнуть большей гибкости и реактивности предприятия. Здесь важное место должны занимать модели организации партнерских отношений.

Так, например, можно объединить достоинства больших предприятий (мощных, но обладающих сильной инерционностью и медленно реагирующих на изменения рынка) и малых предприятий (испытывающих недостаток в ресурсах, но способных быстро перестраиваться).

Организация по проектам или вокруг ключевых процессов (сквозных деловых процессов предприятия или жизненного цикла продукта) осуществляется через сотрудничество и координацию лиц и коллективов, пространственно удаленных друг от друга.

Временный характер, гибкость, возможность быстрого образования, развития, реструктурирование и расформирования в нужное время осуществляется через децентрализацию и централизацию в управлении при преимущественном развитии децентрализованного (распределенного) управления, приоритет координационных связей.

Конкурентоспособность предприятий зависит от возможностей преобразования процессов предприятия в стратегические инициативы, нацеленные на удовлетворение требований заказчика и на гибкое отслеживание и прогнозирование изменений в конъюнктуре рынка.

Новейшими примерами таких инициатив служат **перестройка или реинжиниринг** (businessprocess reengineering) и **инновация** (process innovation) процессов деятельности предприятия.

Указанные примеры связаны с развитием и использованием новых информационных и коммуникационных технологий для управления человеческими ресурсами и планирования будущей деятельности предприятия, моделирования и оптимизации процессов взаимодействия (кооперации и координации) между различными агентами (специалистами и подразделениями) предприятия.

Компании – продюсеры бизнес-проектов.

Концепция продюсирования бизнес-процессов (организации виртуальных корпораций) на первое место выдвигает проблематику построений межличностных и межкорпоративных коммуникаций, кооперации, взаимодействия и партнерства, техническая часть которых

действительно опирается на достижения в области информационных технологий.

Бизнес-продюсер, как правило:

1. не вмешивается непосредственно во внутреннюю управленческую работу тех структур, деятельность которых он интегрирует,
2. обеспечивает тот необходимый уровень кооперации и взаимопонимания, который должен привести к заданному результату,
3. подгоняет и настраивает работу всех ключевых узлов и всего бизнес-процесса в целом.

При этом наиболее полно **изучаются потребности потребителя**, который при этом сам активно вовлекается в непосредственное участие в процесс создания продукта.

Основной недостаток работы под заказ заключается в том, что от первой встречи с заказчиком до момента получения им готового продукта проходит много времени.

Кроме того, как правило, такой подход позволяет получить **уникальный продукт**, что обходится дороже с технической точки зрения, чем некое стандартное решение.

Так, уже существуют компании, готовые исполнять индивидуальные заказы на продукцию.

В шоу-бизнесе данная возможность может быть реализована при осознании руководством организации потребности к инновациям или трансформации своей деятельности и готовности к реализации конкретных шагов.

В данном случае мы можем назвать деятельность по удовлетворению пожелания заказчика или их консолидированной группы **обратным продюсированием**.

То есть порождается бизнес-процесс, достаточно ясно понимая, что хочет получить заказчик. Важно соблюсти следующие три параметра: **качество, сроки и приемлемая цена**.

Схематично этот процесс можно представить следующим образом:

- презентация имеющихся возможностей,
- предварительные переговоры с заказчиком,
- разъяснение методологии,
- стимулирование интереса к реализации инноваций,
- уяснение пожеланий заказчика,
- составление модели бизнес-процесса,
- определение ключевых параметров и выработка технического задания,
- создание технологической схемы,
- поиск подрядчиков и исполнителей,
- координация действий,
- контроль качества,

- маркировка,
- упаковка,
- доставка,
- расчеты с покупателем и подрядчиками,
- обратная связь с покупателем.

Важным становится использование информационных решений и коммуникаций на всех этапах создания продукта. Именно за счет их применения данная бизнес-модель и может быть осуществимой.

Доход продюсерской компании формируется за счет платы за исполнение заказанных работ.

Второй возможностью по осуществлению продюсерской деятельности является так называемый **start-up подход**, или прямое продюсирование. В данном случае компания-продюсер порождает бизнес-процесс за счет своих или привлеченных средств.

При достижении определенных успехов прибыль извлекается за счет доходов от порожденной деятельности, продажи доли участия в компании или публичного размещения акций.

Это:

- мониторинг культурных и поведенческих тенденций в референтных группах (социальная группа служащая стандартом),
- анализ потребительских предпочтений и предложений конкурентов,
- поиск продуктов, в которых общество потенциально заинтересовано,
- селекция идей,
- создание концепции и прототипа продукта,
- планирование и моделирование бизнес-процесса,
- выработка бюджета проекта,
- замеры реакции потенциальных потребителей и экспертов на предлагаемый продукт,
- разработка юридической и налоговой схем проекта.

Затем:

- создание сценария бизнес-процесса, его технологической схемы,
- поиск подрядчиков и исполнителей,
- решение кадровых задач,
- разделение ответственности и полномочий,
- координация действий,
- инженерная подготовка,
- производство,
- логистика,
- расчеты с поставщиками,
- ценообразование.

Выход на рынок:

- подготовка общественного мнения среди референтных групп,

- PR,
- реклама и информация,
- выстраивание взаимоотношений с дилерами и агентами,
- проведение шоу-программ,
- организация сервисного обслуживания,
- поддержка клиентов,
- изучение реакции потребителя на покупку,
- прием претензий,
- содействие в их устранении,
- ведение баз данных потребителей,
- выработка предложений по дальнейшему развитию бизнеса.

Участие технологических цепочек в строительстве компаний-продюсеров должно привести:

1. к росту качества обслуживания клиентов,
2. увеличению загрузки инфраструктуры,
3. повышению привлекательности предоставляемых услуг,
4. конвергенции(процесс сближения) деятельности компаний,
5. росту эффективности,
6. конкурентоспособности и живучести всех компаний участников бизнес-процессов.

Процесс принятия решения все более смещается из плоскости рациональной оценки предлагаемого изделия в плоскость доверия некоторым субъективным авторитетам и иррациональной мотивации.

Причем инструментарий PR-кампаний становится изощренным. Бизнес превращается в настоящее шоу, ориентированное на мотивирование потребителя к тому или иному типу поведения или принятия того или иного решения.

При этом происходит смещение от прямой рекламы в сторону более тонких социально-психологических приемов. Соответственно и структура затрат при продаже товаров и услуг изменяется в сторону увеличения непроизводственных издержек (имидж, позиционирование, взаимоотношения, PR).

Вопросы к самопроверке. Ответить устно.

1. Что такое продукт шоу-бизнеса?
2. Перечислите основные виды продуктов.
3. Назовите основные градации исполнителей на рынке шоу-бизнеса.
4. Как формируется продукт в шоу-бизнесе?
5. Перечислите этапы взаимоотношений артиста с компанией.
6. Как протекает творческий процесс создания продукта шоу-бизнеса?
7. Стратегия и тактика продвижения продукта на рынок шоу-бизнеса.

8. Назовите основные модели бизнес-проектов.
9. Как происходит создание конкурентного предприятия?
10. Дайте определение виртуальный продукт и виртуальное предприятие.
11. Компании – продюсеры бизнес-проектов. Что это за компании?
12. Что такое процесс обратного продюсирования?

Тема 13. «Ведение переговоров при продюсировании бизнес-проектов»

План лекции.

1. Понятие переговоры.
2. Виды и классификация переговоров.
3. Подготовка к проведению переговоров.
4. Содержательная подготовка переговоров.
5. Организационная подготовка переговоров
6. Методы ведения переговоров.
7. Характер поведения участников переговоров. Три подхода.
8. Возможные приемы при ведении переговоров.
9. Продуктивная тактика ведения переговоров.
10. Правила ведения переговоров.
11. Ведение переговоров с более сильным партнером.
12. Виды результатов переговоров.

«Давайте никогда не вести переговоры из чувства страха, но давайте никогда не бояться вести переговоры.»

Джон Ф. Кеннеди

Продюсеры на практике мало уделяют внимания планированию, ведению и анализу результатов переговоров с участниками бизнес-процесса.

В лучшем случае подготовка к переговорам ограничивается краткими записями в ежедневнике места и времени встречи и фамилии основного лица, в котором заинтересован продюсер конкретно в данный момент. Собственно планирование переговоров практически не проводится, и продюсер полагается на свой творческий (безумный) потенциал и импровизацию, которые часто, мягко говоря, не дают ожидаемого результата.

Переговоры с бизнес-партнерами и клиентами являются одним из основных видов деятельности менеджеров фирмы. Менеджер должен не только четко представлять предмет будущих переговоров, но и понимать сущность процесса переговоров.

Переговоры — это процесс взаимодействия сторон с целью достижения решения, которое стороны готовы выполнить.

Переговоры — это процесс, в котором две или более стороны приходят к соглашению по вопросам, представляющим для них взаимный интерес.

Переговоры — это коммуникация между сторонами для достижения соглашения относительно предмета переговоров. Википедия

Переговоры — соглашение между двумя или большим количеством сторон, где каждая из сторон имеет право вето. Дж.Кэмп

Переговоры — это процесс сближения позиций противоположных сторон путем обмена более важного и более значимое для каждой из сторон, так как для претворения соглашения в жизнь, необходимо согласие всех договаривающихся сторон. Р.Фишер, У.Юри

Переговоры — это принуждение людей к исполнению вашей воли. Это убеждение людей думать так, как вы того хотите. Это убеждение людей воспринимать то, что вы хотите, чтобы они воспринимали. Это убеждение людей чувствовать то, что вы хотите, чтобы они чувствовали. Это не то, что вы проводите за столом или в формальной обстановке. Это суть любого акта общения между людьми. Это ваша жизнь! Стюарт Даймонд

Успешные переговоры работают в направлении соглашения, высвечивая общие интересы и принижая конфликтные.

Виды и классификация переговоров.

Существуют две основные разновидности переговоров:

- *позиционные;*
- *рациональные.*

Данные разновидности переговоров также могут проходить как:

- мягкие переговоры;
- жёсткие переговоры.

Позиционные переговоры могут протекать в двух формах — **мягкой и жёсткой.**

Суть первой состоит в том, что стороны готовы ради достижения соглашения и сохранения хороших отношений идти на бесконечные уступки друг другу, что, в конце концов, приводит к принятию неэффективного для обеих сторон решения.

Суть жёстких переговоров — настаивание любой ценой на своей, обычно крайней позиции, большей частью игнорирующей интересы другой стороны.

Относительно других классификаций переговоров, то они различаются по числу и уровню участников, кругу обсуждаемых вопросов, механизмом принятия решений, продолжительности, регулярности проведения, степени официальности и обязательности исполнения принимаемых решений.

Подготовка к переговорам включает следующие этапы:

- выявление области взаимных интересов;
- установление рабочих отношений с партнером;
- решение организационных вопросов:
 - повестка дня;
 - место и время встречи;
- нахождение общего подхода и подготовка переговорной позиции:
 - формулировка вариантов решения;
 - формулировка предложений по обсуждаемым вопросам.

Подготовительная работа подразделяется на два основных направления:

- формирование содержательной части переговоров;
- решение организационных вопросов.

Содержательная подготовка переговоров включает решение следующих вопросов:

- анализ проблемы и диагностика ситуации;
- формирование общего подхода, основных целей и задач;
- определение переговорной позиции, возможных вариантов решения проблемы и согласования интересов;
- формирование надлежащей ситуации.

Анализ проблемы и диагностику ситуации следует считать ключевым элементом всего подготовительного этапа. В процессе подготовки к переговорам необходимо выявить интересы партнера переговоров. Непонимание интересов партнера может привести к срыву переговоров.

Организационная подготовка переговоров предусматривает:

- формирование делегации,
- методы подготовки к переговорам.

Для определения количественного и качественного состава делегации фирмы необходимо провести анализ:

- количества вопросов, подлежащих обсуждению;
- необходимости привлечения экспертов;
- некоторых вопросов, не связанных напрямую с целью переговоров;
- уровня представительства сторон на переговорах.

Для каждого участника делегации фирмы должны быть определены его основные функции.

В процессе подготовки переговоров необходимо провести **совещание**. На совещании должны быть определены задачи и цели предстоящих переговоров.

На совещании должны быть достигнуты следующие **цели**:

- анализ информации о предстоящих переговорах;
- анализ проблем, которые выносятся на переговоры;
- формирование позиции и общего подхода к предстоящим переговорам;
- составление прогноза будущих переговоров.

Для точного определения позиций участников переговоров и возможных вариантов взаимоприемлемых решений необходимо составить балансовый лист переговоров:

- в первую колонку записать вопрос переговоров;
- во вторую колонку записать сведения об интересах фирмы по данному вопросу;
- в третью колонку записать сведения об интересах партнера по данному вопросу;
- в четвертую колонку записать позитивные последствия для фирмы при положительном решении данного вопроса;

- в пятую колонку записать негативные последствия для фирмы при отрицательном решении данного вопроса.

Балансовые листы позволяют систематизировать и получить комплексную оценку.

Методы ведения переговоров.

Для менеджера при ведении переговоров главное – не иметь набора готовых рецептов, а понимать, для чего нужны переговоры, какие возможности они открывают, каковы основные принципы анализа ситуаций, возникающих в процессе переговоров.

В процессе ведения переговоров **характер поведения участников** обычно соответствует **трем различным подходам**.

Первый подход отвечает идее противостояния сторон. Согласно данной логике участники переговоров рассматриваются в качестве солдат, призванных отстоять ранее утвержденные позиции. Основной девиз таких переговоров можно выразить словами кто кого или перетягивание каната. Степень противостояния может меняться в широких пределах: от простого желания добиться от партнера по переговорам максимума возможного. Такой подход связан со многими негативными моментами. Участники переговоров могут чувствовать себя ущемленными. Дальнейшее сотрудничество может оказаться под вопросом. Выигрыш на одних переговорах может повлечь за собой стремление партнера взять реванш на других.

Второй подход является противоположностью первому. Стороны занимают дружественные позиции. Более слабая сторона ожидает от партнера по переговорам дружеского к себе отношения и ведет себя заискивающе. На практике второй подход встречается редко.

Третий подход основан на понимании сторонами необходимости поиска взаимоприемлемого решения. Участники переговоров совместно анализируют ситуацию и заняты поиском таких решений, которые в максимальной степени отвечали бы интересам обеих сторон. Третий подход может быть назван **партнерским**. Сказанное вовсе не означает, что в поведении партнеров присутствуют элементы альтруизма. **Партнерский подход**, названный совместный анализ проблем, основан на теории разумного эгоизма и использует **два принципа**:

- тщательный анализ интересов, в том числе собственных;
- собственные интересы реализуются полнее, если партнер достигает своих интересов.

Такой подход продуктивен, но он предполагает более высокий уровень доверия между партнерами. Только открыв карты можно реально анализировать ситуацию.

Доверительность отношений должна сочетаться с необходимостью сохранять коммерческую тайну.

На практике в чистом виде варианты вышеописанных подходов к переговорам встречаются редко. Скорее можно говорить об ориентации участников переговоров на один из подходов.

Возможные приемы при ведении переговоров

При ведении переговоров необходимо иметь в виду, что партнер может прибегать к различным приемам ведения. Эти приемы необходимо знать, уметь их нейтрализовать и применять на практике самому менеджеру.

Максимальное завышение начального уровня позиций.

В ходе переговоров стремитесь как можно дольше отстаивать свою крайнюю позицию. Для этого включите в условия решения вопроса такие пункты, от которых впоследствии можно было бы безболезненно отказаться, выдавая это за уступку и ожидая аналогичных шагов от партнера по переговорам.

При использовании данного приема будьте осторожны, т.к. этот прием часто приводит к отрицательным последствиям, к недоверию.

Расстановка ложных акцентов в собственной позиции

Этот тактический прием заключается в том, что необходимо демонстрировать крайнюю заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос является второстепенным для Вас. Мотивы такого поведения могут быть различными. Иногда это делается непосредственно для торга: вопрос в дальнейшем снимается, чтобы получить необходимые решения по другому, более важному вопросу.

Вымогательство.

При завершении переговоров, когда практически становится очевидным успешное их завершение, Вы вдруг выдвигаете новые требования. При этом необходимо исходить из того, что партнер, будучи крайне заинтересованным в подписании достигнутых договоренностей, пойдет на уступки.

Постановка партнера в безвыходную ситуацию.

На переговорах поставить партнера в безвыходную ситуацию – это, прежде всего, риск сорвать их. Соглашение же, полученное таким путем, вряд ли будет прочным. В лучшем случае можно добиться каких-то временных уступок, но не обойдутся ли они потом втридорога?

Ультимативность требований.

Если Вы ведете переговоры в рамках концепции торга, кроме вымогательства и постановки партнера в безвыходную ситуацию, используйте приемы, связанные с оказанием на него давления: либо Вы соглашаетесь на наше предложение, либо мы уходим с переговоров.

Будьте осторожны, т.к. разговор с помощью ультиматума – это уже не переговоры, а попытка решить проблему в одностороннем порядке.

Угроза.

В принципе отличие этих двух приемов состоит в том, что если первый относится к предложениям, то угрозы могут быть выдвинуты по любому поводу.

Выдвижение требований по возрастающей.

Если Вы почувствовали, что партнер соглашается с вносимыми предложениями, то выдвигайте новые требования.

«Салями».

Он состоит в том, что менеджер дает информацию о собственных интересах, оценках и т.д. очень маленькими порциями по принципу

нарезания колбасы салями. Смысл приема в том, чтобы прежде всего заставить партнера первым “раскрыть свои карты, а там уже в зависимости от этого соответствующим образом действовать.

Применение этого приема может вызвать искусственное затягивание переговоров, прежде всего в ущерб делу.

Блеф.

Будьте очень осторожны при использовании этого приема, поскольку в современных условиях его использование может стать довольно легко и быстро очевидным, что ведет к потере Вашей репутации.

Отказ от собственных предложений.

Если Вам необходимо затянуть переговоры или попытаться выторговать побольше, или имеете цель вообще не решать что-либо с помощью переговоров, то отказывайтесь от собственных предложений, когда партнер готов пойти на их принятие.

Двойное толкование.

При выработке в результате переговоров документа закладывайте в формулировки двойной смысл, который не был бы замечен партнером. Впоследствии Вы сможете трактовать соглашение в своих интересах, не нарушая при этом его.

Будьте очень внимательны, т.к. можете обмануть самого себя.

Продуктивная тактика ведения переговоров.

При реализации сторонами партнерских отношений центральным звеном становится **совместный анализ проблемы**, совместное творчество.

Чем полнее и глубже будет проанализирована проблема, тем больше шансов найти разрешение имеющих место противоречий. Поэтому любые действия, направленные на изучение проблемы, играют положительную роль. Информация о положении дел должна быть доступна как Вам, так и партнеру. При ориентации на совместный с партнером анализ проблемы надо высказать свою точку зрения, выслушать мнение партнера, сопоставить их.

Начинать целесообразно с анализа общих интересов и моментов, а через них выходить на определение возможной зоны решения, даже если стороны, вступившие в переговоры, находятся в состоянии конфликта.

Необходимо постараться избежать подчеркивания различия на начальном этапе ведения переговоров. Указание на различия с первых минут переговоров может усиливать разногласия, ухудшать общую атмосферу переговоров.

Одной из продуктивных **тактик** ведения переговоров может быть **постепенное повышение сложности вопросов**. Эта тактика предлагает сначала обсудить наиболее легкие вопросы. Их решение оказывает положительное психологическое воздействие на участников переговоров, демонстрирует возможность достижения договоренностей.

Постепенное повышение уровня сложности.

Использование приема может быть весьма продуктивным. Сначала решайте более легкие вопросы, создавайте тем самым благоприятную психологическую атмосферу для перехода к более сложным вопросам.

Поиск общей зоны решения.

К изложенному выше приему примыкают действия, направленные на поиск общей зоны решения, т.е. стороны сначала приходят к согласию относительно содержания совместного документа, иными словами, **определяется зона возможных решений.**

Итак, достигнув договоренности по принципиальным вопросам, стороны отработывают детали соглашения. Такое двухступенчатое ведение переговоров позволяет экономить время.

Необходимо разрабатывать и вносить предложения, которые бы способствовали реализации обоюдных интересов, т.е. предложений, на которые партнер смог бы ответить утвердительно. Иногда партнер по переговорам согласен с существом предложений, но находит сами формулировки неприемлемыми.

Анализ проблемы.

В ходе переговоров необходимо разделить проблему на отдельные составляющие, а не пытаться сразу решить проблему.

Разложив проблему на составляющие, предложите партнеру оценить возможность достижения договоренности по каждому элементу отдельно.

Если этого достичь не удастся, то предложите на данном этапе переговоров эти элементы не рассматривать.

Помните, что при этих условиях не будет достигнуто всеобъемлющего соглашения, но в целом ряде случаев наличие такого частичного соглашения будет значительным шагом вперед по сравнению с отсутствием какой бы то ни было договоренности с партнером.

Пакетирование.

Прием пакетирования заключается в том, что несколько предложений или вопросов увязываются или предлагаются к рассмотрению в виде пакета, т.е. обсуждению подлежат не отдельные предложения или вопросы, а их комплекс.

В процессе переговоров используйте два вида пакета вопросов и предложений:

- пакет, отражающий концепцию торга;
- пакет, отражающий концепцию совместного с партнером анализа проблемы.

Использование пакета в рамках торга предполагает увязывание привлекательных и малопривлекательных предложений в один пакет.

При составлении пакета в рамках торга исходите из крайней заинтересованности партнера в нескольких предложениях из этого пакета и его надежды на одобрение всего пакета.

Блоковая тактика.

Данный прием используется при проведении многосторонних переговоров и заключается в согласовании действий с партнерами, с которыми Вы выступаете одним блоком.

При большом числе сторон, участвующих в переговорах, сначала предлагается найти решение для части из них и тем самым облегчить поиск

конечного решения. В других случаях этот прием используется в прямо противоположных целях, а именно: не дать провести решение путем, например, выдвижения альтернативного предложения от блока.

Правила ведения переговоров.

Не отвечайте взаимностью.

Анализируйте причины, по которым партнер не ведет себя достаточно честно. В зависимости от результатов анализа стройте свою линию поведения.

Возможно, целесообразно обратиться к иной альтернативе и решать проблему либо на односторонней основе, либо совместно с другим партнером. При этом не стоит резко прерывать переговоры. Поведение, ориентированное на хлопанье дверьми, – не лучший выход из данной ситуации. Оно осложняет в дальнейшем продолжение диалога.

Наиболее разумное поведение в условиях **конфронтационного подхода** – попытаться изменить игру, показав, что в интересах обеих сторон отказаться от концепции торга и направить совместные усилия на поиск решения проблем. Делать это необходимо без излишних демонстраций, рационально и аргументированно.

Конструктивные идеи, направленные на разрешение противоречий, позитивно влияют на ход переговоров. Проявление доброй воли вызывает понимание со стороны партнера. Если этого ее произошло, не спешите с угрозами и ответными мерами.

Внимательно слушайте партнера.

Если что-либо осталось непонятным, лучше переспросите, задайте прямой вопрос, например, «что Вы имеете в виду под..?», либо переформулировав высказывание партнера, уточните «правильно ли я Вас понял?».

Не упускайте из виду детали.

Если детали вопросов специально не были обсуждены, то это не значит, что их можно трактовать по своему усмотрению. Возможны двойственные формулировки, которые лучше снять заранее, а не возвращаться к ним вновь при выполнении взятых обязательств. Уточнение позиций не превращайте в самоцель. В противном случае переговоры теряют свой темп, происходит топтание на месте, что в итоге ведет к атмосфере взаимного раздражения и неверия в успех переговоров.

Ведите переговоры активно.

Ваша пассивность может быть понята как плохая проработка Вашей позиции, ее слабость либо нежелание вести переговоры.

Не впадайте в другую крайность – заставлять партнера обсуждать собственную позицию, собственные идеи. Переговоры – это, прежде всего диалог равноправных участников.

Переговоры – это начало деловых отношений сторон. Межличностные симпатии и антипатии могут влиять на их исход. Ваша хорошая шутка,

уместный комплимент поможет разрядить напряженную атмосферу, снять напряжение у партнера.

Делайте регулярные перерывы во время проведения переговоров.

Если переговоры длятся довольно долго, а решение никак не находится, предложите сделать перерыв. Он позволит Вам провести консультации делегаций и при необходимости перенести на более позднее время продолжение переговоров, когда остальные проблемы будут решены.

Не убеждайте партнера в ошибочности его точки зрения.

Во время обсуждения и аргументации позиций не надо убеждать партнера в ошибочности его точки зрения. Это вызывает раздражение партнера. Согласие партнера пойти на уступку не рассматривайте как проявление слабости. Напротив, желательно показать, что подобные действия со стороны партнера позволяют избежать затруднений и в этом смысле усиливают позиции обеих сторон.

Ведение переговоров с более сильным партнером.

Имейте в виду, что говорить об объективно более слабой позиции можно лишь весьма условно. Ни мощь государства, ни финансовая обеспеченность той или иной фирмы не могут прямо проецироваться на силу переговорной позиции. Помните, что сам факт вступления в переговоры более сильного партнера уже свидетельствует о том, что он по каким-либо причинам заинтересован в них.

Апелляция(обращение) к принципу.

Под принципом в данном случае понимаются нормы международного права, принцип справедливости или равенства, а также наличие прецедента в истории отношений между фирмой и партнером.

Главная проблема, которая требует Вашего решения – какой принцип взять за основу. Выбирайте тот принцип, который Вам более выгоден в данной ситуации.

При подготовке к переговорам, продумайте, что может быть выдвинуто Вами в качестве принципа, а также из каких принципов будет исходить партнер. Соответственно этому подготовить и аргументацию.

Апелляция к истории.

Апеллируйте к длительным историческим отношениям фирмы с партнером.

Подчеркивайте, что необходимо учитывать продолжительность хороших отношений фирмы с партнером.

Апелляция к будущему.

Апеллируйте к будущему отношений фирмы с партнером.

Укажите на вероятность развитие отношений на длительный период в будущем и на необходимость использования такой перспективы в качестве основы для заключения более разумного соглашения на нынешнем этапе.

Результаты переговоров

Существуют четыре возможных результата переговоров:

ВЫИГРАЛ – ПРОИГРАЛ: Одна сторона добивается всего или почти всего, что предусматривалось сделать. Другая сторона ничего не добивается или добивается очень малого.

ПРОИГРАЛ – ВЫИГРАЛ: Одна сторона не добивается ничего или добивается очень малого из того, что предусматривалось сделать. Другая сторона добивается всего или почти всего.

ПРОИГРАЛ – ПРОИГРАЛ: Обе стороны потерпели неудачу в достижении соглашения. Противоречивые интересы преобладают над общими интересами. Имеется небольшой компромисс, или его вообще нет. И существует любая перспектива, что конфликт разрастется до стадии забастовки или локаута (временная остановка работы).

ВЫИГРАЛ – ВЫИГРАЛ: Обе стороны добиваются осуществления определенных, но не всех своих первоначальных установок. В переговорах, связанных с ситуацией “выиграл - выиграл”, цель состоит не в том, чтобы победить другую сторону или причинить ей вред или ущерб, либо принудить к подчинению. Для обеих сторон целью является осуществление своих намерений на взаимно приемлемом уровне.

Практические рекомендации к проведению переговоров.

К подготовке к переговорам надо относиться очень серьезно, не полагаясь на то, что легче сориентироваться по ходу.

Определите предмет переговоров.

Установите вашего возможного партнера:

- получите необходимую информацию о партнере;
- его надежность;
- опыт участия в аналогичных переговорах;
- состояние финансовых дел и т.п.

Выявите наличие альтернатив данным переговорам – возможно ли решить проблему самостоятельно, решить ее с другим более выгодным партнером.

Определите, нужны ли вам эксперты для подготовки, если “да”, то:

- в какой области (юристы, специалисты по технологии производства продукта, какие-либо еще?);
- сформулируйте задачи экспертам, указав сроки.

Проведите содержательный анализ проблемы (при необходимости совместно с экспертами), ответив на вопросы:

- каковы ваши интересы?
- каковы возможные интересы партнера?
- насколько ваш партнер заинтересован в переговорах с вами (есть ли у него лучшие альтернативы)?
- какие области интересов совпадают и расходятся?
- составьте балансировый лист переговоров.

Сформулируйте общий подход к переговорам (переговорную концепцию: цели и задачи переговоров (следуют из анализа проблемы)):

- получить информацию о партнере;
- дать информацию о себе;
- заключить соглашение;
- продлить имеющееся соглашение;
- пересмотреть ранее заключенное соглашение;
- внести коррективы в имеющееся соглашение.

Разрабатывая стратегию, необходимо учитывать последовательность в реализации целей, например, сначала – получение информации о партнере и сообщение информации о себе, затем – заключение соглашения.

Проведите при необходимости экономические и финансовые расчеты. Подготовьте необходимую техническую и справочную документацию (например, по коммерческим предложениям, технологии продаж на территории страны, в регионах и т.п.).

Определите возможные варианты решения.

Не ищите единственно правильный вариант решения. Каждый вариант обладает своими плюсами и минусами:

– выпишите для каждого варианта положительные и отрицательные моменты;

– проранжируйте варианты решений по степени предпочтения для вас и для партнера; распределить данные по порядку, беря за основу степень важности или возрастания (убывания).

– возможно ли улучшить варианты для вас, не ухудшая их для партнера (если да, то какие и за счет кого?)

Сформулируйте ваши возможные предложения и их аргументацию (предложения должны отвечать тому или иному варианту решения).

Старайтесь ориентироваться на объективные критерии (например, стандартный уровень цен).

При подготовке аргументации прежде всего покажите преимущества ваших предложений для партнера).

Сформулируйте вашу позицию на переговорах. Позиция является конечным итогом подготовки к переговорам и отражает анализ интересов вариантов решений, предложений и их аргументации:

- сформулируйте основную позицию (по каким вопросам и как далеко вы можете идти на компромиссы);

- подготовьте основное выступление главы делегации, отражающее позицию;

- подготовьте документы, которые вы хотели бы представить вашему партнеру (это может быть проект договора, а также юридические, финансовые и другие документы).

При подготовке к переговорам могут использоваться следующие методы: деловые игры, мозговой штурм и другие.

Выберите место для проведения переговоров (дома, на нейтральной территории, на территории партнера); оцените все плюсы и минусы места, учитывая, в частности, такие параметры, как: материальные затраты,

сложность организационных моментов, необходимость согласований с другими организациями и руководством.

Определите состав делегации и ее руководителя.

Типичная ошибка, допускаемая при организации переговоров, – слишком большой количественный состав делегации.

Помните, что делегация должна работать, как единая команда.

Определите персонально участников переговоров:

- непосредственные участники переговоров;
- эксперты (консультанты);
- требования к экспертам: компетентность, умение работать в команде если необходимо;
- технический состав.

Установите рабочие отношения с предполагаемым партнером:

- выразите всю заинтересованность участия в переговорах;
- запросите (если необходимо) дополнительную информацию (например, техническую документацию).

Согласуйте с партнером организационные моменты предстоящих переговоров:

- уровень ведения переговоров (кто глава делегации: руководитель предприятия, его заместитель и т.д.);
- место проведения переговоров;
- количественный состав делегации (сколько человек примут участие в переговорах).

Повестка дня может быть сформулирована в самом общем виде без подразбивки на вопросы.

Дайте **ваши предложения** по повестке дня (какие вопросы и в какой последовательности вы намерены обсуждать).

Технология ведения переговоров.

Первый этап переговоров заключается в **уточнении интересов**, позиций, целей и т.д. участников переговоров.

На первом этапе необходимо уточнить неясные моменты в позиции партнера (выслушав его и задав ему вопросы).

Как бы хорошо ни была проведена подготовка, всегда остается ряд невыясненных моментов.

Типичные **ошибки**, которые могут иметь место на первом этапе переговоров:

- затягивание этапа уточнения (слишком подробное выяснение несущественных деталей); результат: потеря переговорного темпа и, возможно, потеря партнера;
- невыяснение важных деталей; результат: различное толкование договоренностей, возможный конфликт с партнером.

Второй этап – обсуждение позиций.

Главное на этом этапе – аргументация предлагаемых решений.

Целесообразно основное внимание при аргументации уделить взаимной выгоде в случае принятия того или иного решения.

Третий этап – согласование позиций.

На заключительном этапе стороны приступают к редактированию текста. Указанные этапы не обязательно четко разграничены.

Однако в целом последовательность в решении задач при ведении переговоров должна сохраняться.

Целесообразно сначала согласовать общие контуры соглашения (выработать общую формулу), затем обсудить детали. Эта тактика экономит время. Однако прежде чем следовать ей, необходимо на это получить согласие партнера.

Подходы к переговорам

Мягкий подход:

- партнер – друг;
- цель – соглашение;
- делать уступки для культивирования отношений;
- мягкий курс в отношениях с людьми и при решении проблемы;
- доверять другим;
- легко менять свою позицию;
- делать предложения;
- допускать потери ради соглашения;
- искать решение, на которое они пойдут;
- настаивать на соглашении;
- избегать состязаний воли;
- поддаваться давлению.

Жесткий подход:

- партнер – противник;
- цель – победа,
- требовать уступок для продолжения отношений;
- жесткий курс в отношениях с людьми и при решении проблемы;
- не доверять другим;
- твердо придерживаться своей позиции;
- угрожать;
- требовать уступок в качестве платы за соглашение;
- искать решение, на которое вы пойдете;
- настаивать на своей позиции;
- состязание воли, пытаться выиграть;
- применять давление.

Принципиальный подход (совместный с партнером анализ проблемы):

- проблема решается вместе с партнером;
- цель – разумный результат, достигнутый эффективно;
- отделить людей от проблемы;
- придерживаться мягкого курса в отношении с людьми;
- но жесткого – при решении проблем;
- продолжать переговоры независимо от степени доверия;
- концентрироваться на интересах, а не на позициях;

- анализировать интересы;
- разработать ряд вариантов: решать позже;
- настаивать на применении объективных критериев;
- использовать критерии, не относящиеся к состязанию;
- быть открытым для доводов, уступать, а не давить.

Тактические приемы при мягком подходе:

- принятие практически любых предложений партнера;
- значительные уступки;
- прямое открытие карт.

Тактические приемы при жестком подходе:

- завышение первоначальных требований;
- расстановка ложных акцентов в собственной позиции;
- вымогательство;
- постановка партнера в безвыходную ситуацию;
- ультимативность требований;
- угрозы;
- выдвижение требований по возрастающей;
- дача заведомо ложной информации (блеф);
- отказ от собственных предложений;
- двойное толкование.

Тактические приемы при принципиальном подходе:

- тщательный анализ проблемы;
- выявление моментов, объединяющих участников;
- постепенное повышение сложности решаемых проблем;
- разработка и внесение предложений, которые бы способствовали реализации обоюдных интересов;
- расщепление проблемы на отдельные составляющие.

Обычно на переговорах реализуются одновременно элементы различных подходов, однако важным является, какой из подходов преобладает.

Целесообразно постараться самому в большей степени ориентироваться на совместный анализ проблемы и сориентировать на это вашего партнера.

В случае если партнер не настроен на конструктивный диалог, то необходимо:

- постараться самому быть настроенным конструктивно, не пытаться обыграть партнера;
- создать деловую атмосферу переговоров;
- предложить паузу в переговорах, во время которой провести неформальные встречи и консультации;
- рассмотреть возможность иных альтернатив (например, проведение аналогичных переговоров с другим партнером).

На переговорах с более сильным партнером (партнером, объективно обладающим более сильной позицией) целесообразно применять:

- апелляцию к продолжению отношений с данным партнером в дальнейшем (наличие долгосрочных соглашений), а значит, заинтересованности партнера в соглашении;

- увязывание различных предложений в пакет (будучи слабым по одному вопросу, участник переговоров может оказаться более сильным по другому, увязка этих вопросов на переговорах позволяет сбалансировать силу сторон);

- обращение к репутации сильного партнера (крайне жесткая позиция сильного партнера может повредить его репутации).

Необходимо внимательно относиться к **поддержанию рабочих отношений** с партнером. Для этого:

- ведите себя рационально, избегая негативных эмоций; неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на процессе принятия решений;

- постарайтесь понять партнера; невнимание к противоположной точке зрения ограничивает возможность выработки взаимоприемлемых решений;

- если даже противоположная сторона вас не слушает, постарайтесь провести консультации с ней, тем самым будут улучшены отношения;

- не давайте ложной информации, если даже это делает противоположная сторона; такое поведение ослабляет силу аргументации, а также затрудняет в дальнейшем взаимодействие с другими возможными партнерами;

- избегайте поучительного тона; будьте открыты для его аргументов и постарайтесь, в свою очередь, убедить его;

- будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от партнера.

Проведите анализ переговоров после их завершения:

- что, какие действия способствовали успеху (неуспеху) переговоров;

- какие возникали трудности, как эти трудности преодолевались;

- что не было учтено при подготовке к переговорам, почему;

- какие возникали неожиданности в ходе ведения переговоров;

- каково было поведение партнера на переговорах;

- какие принципы ведения переговоров возможно и нужно использовать на других переговорах.

Оформите отчет о проведенных переговорах, в котором должны быть следующие разделы:

- план проведения переговоров;

- протокол переговоров;

- оценка хода переговоров;

- выводы и рекомендации.

Применение разработанных основ ведения переговоров при продюсировании на практике является насуточно необходимым и актуальным, т.к. в значительной степени повышает информационное обеспечение продюсера и является реальной основой планирования его деятельности на всех этапах реализации бизнес-проектов.

Пакет документов по подготовке и проведению переговоров

Анализ проблемы

Балансовый лист переговоров

Вопрос	Сведения об интересах		Последствия для фирмы при... решении вопроса	
	фирмы	партнера	позитивном	негативном
Вопрос № 1				
Вопрос № 2				

Участники переговоров

п/п	Полное имя	Фирма	Страна, город	Улица, номер дома	Телефон

План переговоров

Цель переговоров: *[Введите цель переговоров]*

Дата и время: *[Введите дату, время начала и окончания]*

Место проведения: *[Введите место проведения]*

Организатор: *[Введите имя организатора]*

Приглашенные

Имя и фамилия	Должность	Фирма

Подготовка

Опишите, что было сделано при подготовке к переговорам.

Расписание

Укажите время, руководителя и описание для каждого вопроса или мероприятия. Включите перерывы во время встречи.

Дата/Время	Тема шоу-программы
	<i>[Введите название темы]</i>
	Руководитель: <i>[Введите имя]</i>
	Описание: <i>[Введите текст]</i>
	Окончание встречи

Отчет о проведении переговоров

[Введите название темы переговоров]

Дата и время: *[Введите дату проведения, время начала и окончания]*

Место проведения: *[Введите место проведения]*

Организатор: *[Введите имя организатора]*

Приглашенные

Имя и фамилия	Должность	Фирма

Протокол переговоров

Вопрос	Описание	Выводы
Название	Опишите обсуждение вопроса	Опишите выводы и соглашения, сделанные по ходу обсуждения вопроса

Оценка хода переговоров

Вопрос	Положительная оценка	Отрицательная оценка
Название	Опишите, что достигнутого положительного по вопросу	Опишите, что не достигнуто по вопросу

Принятые решения

Вопрос	Решение	Выводы и рекомендации
Название	Развернутое содержание решения и способ его принятия	Выводы и необходимые комментарии

Первоочередные мероприятия, которые необходимо провести по итогам переговоров

Шоу-программа (задача)	Положение дел	Следующий шаг
Описание	Описание текущей ситуации	Шаги, необходимые для принятия решения Ответственный: [Введите имя] Сроки: [Введите текст]

Обратите внимание на тех участников переговоров, кто принимал решения и способствовал их принятию. Сообщите, как можно с ними связаться при возникновении вопросов. Укажите номер телефона, по которому это можно сделать. [Введите свое имя] [Введите свою должность]

Деловая встреча.

Деловые встречи делятся на беседы и переговоры.

Беседа предполагает только обмен взглядами, точками зрения, мнениями. В ходе беседы менеджер может договориться о сотрудничестве и наметить последующие шаги.

Деловые встречи должны планироваться заранее.

В процессе подготовки деловых встреч обходите две крайности:

- *первая крайность:* к деловой встрече не готовятся вообще, полагаясь на импровизацию, заключающуюся в поиске решения задачи в процессе встречи;

- *вторая крайность:* к деловой встрече готовятся пунктуально; продумываются все этапы будущей встречи, учитываются все до мельчайших деталей, вплоть до ремарок и пауз.

Обе крайности ущербны. В обоих случаях инициатива при ведении деловой встречи может перейти от Вас к партнеру.

Целесообразно определить основные, ключевые моменты встречи и выработать линию поведения.

Основная цель деловой встречи состоит в обмене определенной информацией. Тема будущей встречи согласовывается заранее. В процессе подготовки необходимо:

- наметить круг вопросов, которые Вы желаете обсудить;
 - подготовить документы, которые Вы собираетесь предоставить партнеру в процессе беседы;
 - материалы о работе фирмы;
 - аргументы в пользу сотрудничества с фирмой;
 - памятные записки, рекламные проспекты и т.д.;
 - сформулировать вопросы, которые надо задать партнеру.
- Готовя беседу, выделяйте время для вопросов партнера и его сообщений.

Вопросы к самопроверке. Ответить устно.

1. Понятие переговоры. Виды и классификация переговоров.
2. Организационная подготовка переговоров
3. Методы ведения переговоров.
4. Характер поведения участников переговоров.
5. Возможные приемы при ведении переговоров.
6. Что значит «Продуктивная тактика ведения переговоров»?
7. Ведение переговоров с более сильным партнером.
8. Виды результатов переговоров.
9. Подготовка к проведению переговоров.
10. Технология ведения переговоров.
11. Технология ведения переговоров.
12. Подходы к переговорам: мягкий подход, жесткий подход, принципиальный подход.
13. Тактические подходы к приемам ведения переговоров.
14. Пакет документов по подготовке и проведению переговоров.
15. Деловая встреча.

Тема 14. «Целеполагание в постановке шоу-программ. Технологии организации шоу-программ. Маркетинг»

План

1. Целеполагание в постановке шоу-программ.
2. Эффективность средств и способов воздействия на аудиторию.
3. Деятельность продюсера-постановщика шоу-программ.
4. Шоу-программы. Виды и принципы построения.
5. Основные аспекты разработки и подготовки шоу-программ.
6. Творческий и режиссерско-постановочный состав шоу.
7. Постановка номера.
8. Финансирование и формирование бюджета шоу-программ.

9. Маркетинг. Маркетинговый анализ и маркетинговые исследования в сфере шоу.

10. Целевые рынки и их сегментация.

11. Планирование на основе маркетинговых исследований.

12. Маркетинговый контроль.

Сложность достижения цели в технологии шоу-программ заключается в том, что совершается процесс управления не целями, а психической деятельностью личности, ее развитием, когда необходимо добиться совпадения законов развития природы и общества с законами и логикой развития личности. Это и составляет суть технологии.

Для различных слоев, групп и категорий населения пути достижения целей неодинаковы. Они зависят от уровня развития, образования, социального положения и других особенностей людей.

Цели общества достигаются путем удовлетворения целей и потребностей личности.

При выборе тех или иных форм шоу следует иметь в виду, что они неодинаково воздействуют на различные социальные группы.

Для некоторых социальных групп этот источник информации не всегда совпадает с направленностью информации неофициальной, которая в известной мере может препятствовать достижению ожидаемых результатов.

Эффективность выбора тех или иных средств воздействия на аудиторию выше, если:

1. учитываются различия составляющих аудиторию социальных групп в знаниях, установках в реальном поведении;
2. различия в сложившейся системе предпочтений, оказываемых отдельными социальными группами тем или иным каналам массовой информации;
3. различия в степени влияния на каждую социальную группу неофициальных источников информации.

Эффективность взаимодействия с аудиторией снижается если:

1. специалисты недостаточно хорошо знакомы с механизмом последовательности целей,
2. если слабо владеют способами обеспечения понимания и усвоения информации о личностных и общественных целях посетителей.

Посетители отдадут предпочтение личным целям больше чем общественным.

Безусловно, шоу-программы не всегда способствуют развитию творческого потенциала аудитории, расширяют ее кругозор, дают новую информацию.

Мало привлечь внимание аудитории, нужно добиться, чтобы передаваемая информация была адекватно понята.

Для достижения более полного понимания чаще всего пользуются такими свойствами информации, как:

1. доступность и обоснованность,
2. глубина,
3. выделение главной мысли и ее существенных характеристик,
4. отчетливость,

5. полнота,
6. создание у аудитории личной причастности к тому, что она слышит и видит на сцене.

Управлять технологическим процессом, получать заданный результат можно только тогда, когда до тонкостей известны переходные состояния объекта, промежуточные цели и задачи, когда хорошо изучены путь, процесс, алгоритм достижения цели.

Понимание пути достижения цели позволяет четко выявить определяющее содержание и последовательность операций, которые и приводят к искомому результату, определяет стратегию и тактику технологического процесса, программируя путь, ведущий к цели.

Для того чтобы реализовать свой замысел в постановке шоу-программ на основе оригинального режиссерского хода образного решения, сценической атмосферы, необходимо:

1. использовать в режиссерской практике такие средства, как музыкальное оформление, сценография, световое и пространственное решение;
2. в постановке шоу-программ творчески работать с самостоятельными коллективами профессиональными исполнителями;
3. профессионально общаться со сценой, аудиторией в рамках культурно-досуговых программ, импровизировать;
4. владеть сценической пластикой (танец, ритмика, сценическое движение), культурой устной речи (техника, художественное слово, ораторское искусство).

Для осуществления этой деятельности продюсер-постановщик овладевает:

1. знаниями теории, методики и практики культурно-досуговой деятельности;
2. педагогическими знаниями и умением работать с людьми, в том числе с коллективами и конкретным человеком;
3. знаниями различных видов искусства, их выразительных средств и языка;
4. знаниями драматургии культурно-досуговых программ;
5. знаниями о формах и методах работы среди различных категорий населения;
6. знаниями методики социологических исследований, знаниями общей, социальной и возрастной психологии;
7. приемами продюсерской деятельности маркетинга.

У продюсера-постановщика шоу-программ необходимо развить:

1. психологические свойства личности;
2. внимание, восприятие, память, воображение, работоспособность и способность к обучению, обаяние, заразительность;
3. внешние данные;
4. голос, дикцию, мимику, пластику, музыкальность, чувство ритма.

Продюсеру-постановщику шоу-программ нужно найти:

1. источник финансирования (при необходимости спонсирования) творческих замыслов,
2. знать законы шоу-рынка и уметь применять их на практике.

Продюсеру-постановщику шоу-программ надо научиться:

1. создавать постоянные и временные творческие коллективы из любителей и профессионалов и уметь руководить ими;
2. обеспечивать условия для включения населения в культурно-творческую рекреационно-досуговую деятельность в условиях досуга;
3. прогнозировать культурно-досуговую деятельность людей.

Шоу - постановочное зрелище, представление, с участием артистов эстрады, цирка, хореографии и других жанров.

Прародителями современного шоу явились древние зрелища: гладиаторские бои, карнавалы (Бразилия, Европа), коррида и т.д. В России эта деятельность была представлена в виде народных забав, ярмарочных представлений с участием певцов, канатоходцев, дрессированных животных, иллюзионистов, жонглеров, акробатов, позднее появились варьете, оперетты, мюзик-холлы. Еще позже появились ресторанные зрелища, с участием куплетистов, танцовщиц, исполнителей романсов и песен, артистов разговорного жанра и цыган, телевизионные шоу, фестивали, эстрадные конкурсы.

Можно выделить **основные виды шоу-программ:**

- телевизионные (ток-шоу);
- реалити-шоу;
- игровые;
- информационно-зрелищные, развлекательные и т.д.);
- уличные представления (карнавалы, парады, шествия, пиротехническое и лазерное шоу и т.д.);
- программы спортивно-технической направленности (аква-, авто-, мото-шоу и др.);
- клубные программы различной направленности (развлекательные, игровые, музыкальные, танцевальные и т.д.).

К принципам построения шоу-программ относятся:

- принцип системности;
- разножанровости номеров;
- эмоционально-тематической переключки;
- динамичности, темпоритма, контрастности, зрелищности, разнообразия.

В процессе построения шоу-программы учитываются психологические аспекты восприятия, логичность чередования номеров, неожиданность сюжетного хода.

Новейшее техническое оборудование современного шоу: светодизайн, звукоаппаратура, пиротехнические средства, декорации.

Разработка шоу-программ предусматривает два **основных этапа:** подготовительный и организационный.

В процессе подготовительного этапа необходимо изучить:

- среду воздействия - численность и структуру населения в данном районе;
- наличие других организаций культуры и театрально-зрелищных предприятий;
- творческие возможности учреждения - наличие творческих коллективов и исполнителей, ведущих, организаторов, художников, режиссеров и т.д.;

- материально-технические возможности - условия сцены, вместимость зала, наличие технического и звукового оборудования; финансовые возможности учреждения.

При разработке и подготовке шоу-программ необходимо учесть следующие аспекты:

1. организационный аспект:

- художественное оформление помещений, в которых будет осуществляться прокат программы;
- установка звуковой, музыкальной и технической аппаратуры;
- расписание репетиций;
- подбор группы менеджерского состава (менеджеры, арт-менеджеры и т.д.);
- создание бытовых условий для исполнителей (наличие гримерных комнат и комнат отдыха).

2. маркетинговый аспект:

- выявление процента потенциальной зрительской аудитории;
- исследование необходимости и дальнейшей популярности данной программы;
- организация рекламной кампании;
- подготовка афиш и рекламного видео ролика;
- организация каналов распространения билетов.

3. финансовый аспект:

- формирование бюджета проекта;
- поиск генеральных, официальных спонсоров;
- подготовка коммерческих предложений для определенной категории организаций, которые могут быть заинтересованы в спонсорстве.

4. нормативно-правовой аспект:

- заключение договора с исполнителями и выполнение договорных обязательств.

Как мы уже говорили, подготовка и разработка шоу-программ требует наличия информационных, финансовых, технологических, технических и человеческих ресурсов.

Производство шоу-программы невозможно без создания определённого штата. Штат такой организации подразделяется на **творческий и менеджерский**.

Творческий состав, или режиссерско-постановочная группа включает:

- автора сценария, литературного текста, реприз, диалогов, текста ведущих, сюжетного и образного построения;
- режиссёра-постановщика, осуществляющего детальную режиссёрскую разработку и руководство постановочным процессом;
- балетмейстера-постановщика, который, работая с режиссёром-постановщиком, с помощью танца, пантомимы, массовых хореографических сцен осуществляет замысел режиссёра;
- художника-постановщика, создающего сценографическое решение и осуществляющего авторский и технический контроль за исполнением своего замысла;

- заведующего постановочной частью, занимающегося расчетом необходимого количества сценических декораций и их производством в соответствии с художественно-декорационным решением художника постановщика;
- художника по костюмам;
- художника по свету, осуществляющего световое решение проекта и работающего в тесном контакте с режиссером;
- звукорежиссера, который несет ответственность за качество звука и комплектацию необходимого звукового оборудования;

Менеджерский состав может включать в себя:

- арт-менеджер или арт-директор, который подбирает исполнителей, составляет редакторский лист с указанием названия произведения, авторов музыки и текста;
- директора шоу-программы, занимающегося организацией и постановкой, определяющего технические и административные задачи в соответствии с творческими задачами, и контролирующего их исполнение;
- главного администратора, работающего с административным штатом, контролирующего работу администраторов по транспорту, реквизиту, а также являющегося материально ответственным лицом и координирующего работу подчиненных ему администраторов;
- PR-менеджера, осуществляющего рекламную кампанию проекта в средствах массовой информации;
- коммерческого директора, заключающего контракты с исполнителями, артистами, приглашенными сотрудниками в режиссерско-постановочную группу, фирмами - арендаторами светового, звукового, сценического оборудования, производителями художественно-декорационного оформления шоу-программы, финансовыми структурами и др.

Структурной единицей шоу - программы является номер. Для привлечения внимания зрительской аудитории необходимо соблюдать следующие условия постановки номера:

1. зрелищность, которая может быть достигнута посредством яркости костюмов, массовости исполнения;
2. неожиданность режиссерского решения;
3. вовлечение в процесс исполнения номера зрительской аудитории;
4. оригинальность номера;
5. продолжительность номера не должна превышать 3,5-4,5 минут.

Необходимо также основываться на логику построения сборной программы с учетом условий зрительского восприятия.

Финансирование зрелищных мероприятий осуществляется из различных источников: государственный бюджет, собственные средства организаций культуры, спонсорские вложения.

Спонсорство наиболее выгодное сотрудничество в реализации совместных проектов.

Спонсорская поддержка оформляется договором, содержащим взаимные обязательства сторон.

Перечень услуг и их стоимость по каждому пункту прилагаются к творческой концепции и выносятся на рассмотрение финансовой структуры, готовой предоставить необходимые средства. В основном это пакет рекламных услуг. К нему относятся :

- указание спонсора в титрах ТВ-программы, посвящённой данному проекту;
- указание спонсора (торговой марки, логотипа) в афишах, растяжках, и других видах печатной продукции;
- рекламные щиты в месте проведения шоу-программы;
- размещение логотипа фирм - спонсоров в оформлении помещения;
- участие спонсора в пресс-конференциях, посвящённых данному мероприятию;
- упоминание о шоу-программе в газетных публикациях и телеэфире;
- предоставление пригласительных билетов на места VIP.

Все вышеперечисленные услуги должны быть эквивалентны финансовым вложениям спонсора.

Бюджет постановки шоу (концерта, мюзикла, театрализованной программы, музыкального спектакля) предусматривает следующие затраты:

- расходы на выплату гонораров артистам и исполнителям;
- расходы на заработную плату труппы и аренду репетиционного зала;
- расходы на производство декораций, пошив костюмов, изготовление реквизита;
- расходы на аренду и покупку необходимого технического оборудования;
- расходы на рекламу.

Важным принципом построения является взаимодействие со зрителями в зале, включение их в процесс проведения шоу. Существует множество номеров, где главными действующими лицами становятся зрители. Это викторины, всевозможные конкурсы, импровизационные номера.

Процесс создания шоу-программы включает в себя следующие **технологические этапы:**

- концепция, которая заключается в идее, оригинальности сюжета, выборе темы, все это играет важную роль в создании шоу-программы;
- подбор материала - проводится поиском литературного материала, темы, музыкальных фонограмм;
- финансовое обеспечение проекта - заключается в составлении бизнес-плана и разработке творческо-производственных показателей, а также в обеспечении источников финансирования;
- подбор исполнителей - это создание творческой группы;
- реклама – включает в себя анализ и выбор средств рекламирования, доступных данному учреждению культуры;
- репетиции – это творческий процесс не только для исполнителей, но и для самого режиссёра.

Режиссер:

- наблюдает за тем, что происходит на сцене,
- как действуют участники программы,
- проверяет осуществление задуманного, и соотносит данное с должным,
- ищет наиболее правильное решение своих творческих задач: выразительные краски, свет, музыкальное решение, мизансцены и т.д.;

Таким образом, **репетиционная работа режиссёра** строится в следующем порядке:

1. работа над сводными номерами;
2. работа над внесением в номера нужных для программы корректив;
3. работа с ведущим над текстом;
4. музыкальное сопровождение;
5. прогон.

- последний этап - организация проката.

Маркетинг - это вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

Маркетинг - **комплексная система рыночной деятельности**, инструмент, существенная часть процесса управления организациями, функционирующими в условиях рыночной экономики.

Основы маркетинга связаны со следующими понятиями: нужда, потребность, спрос, продукт, обмен, рынок.

Нужда- это чувство ощущаемой человеком нехватки чего – либо.

Потребность- это осознанная нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным укладом и личностью индивида.

Спрос – это потребность, подкрепленная покупательной способностью, т.е. располагаемыми денежными средствами, которые потребитель может потратить на удовлетворение потребностей.

Обмен – это акт получения желаемого объекта от кого – либо с предложением чего – либо взамен.

Продукт – все, что может быть предложено людям для приобретения, использования или потребления с целью удовлетворения определенных потребностей.

Рынок – совокупность существующих и потенциальных продавцов и покупателей каких-либо товаров. Именно на рынке произведенный продукт становится товаром.

Маркетинговый анализ и маркетинговые исследования в сфере шоу.

Управление маркетингом — анализ, планирование, реализация и контроль деятельности по выявлению и удовлетворению потребностей целевых потребителей с учетом целей предприятия.

К управлению маркетингом в сфере шоу-бизнеса привлекаются самые разнообразные специалисты. Среди них: агенты, персональные менеджеры, бизнес-менеджеры, промоутеры (импресарио), продакшн-менеджеры (зав. постановочной частью), продюсеры.

Анализ пронизывает весь процесс управления.

Маркетинговому анализу подвергаются:

1. рыночные возможности наиболее привлекательных сегментов рынка;
2. спрос потребителей на предлагаемые товары;
3. ожидания потребителей в отношении качества предлагаемых товаров, «маркетинговая смесь»: товарная, ценовая, сбытовая и коммуникационная политика;
4. прогностическая и планирующая деятельность, внутренняя отчетность организации, итог ее работы за определенный период;
5. результаты осуществленных маркетинговых исследований;
6. внутренняя и внешняя маркетинговая среда;
7. потребительское поведение в определенных ситуациях;
8. процесс товародвижения; эффективность мер стимулирования.

Маркетинговый анализ — это исследование рынков предприятий (организаций, фирм) и внешней среды маркетинга с целью выявления проблем, недостатков и перспектив их деятельности. **Маркетинговый анализ** — необходимое условие разработки маркетинговых планов и программ, а также реализации и контроля.

Необходимая для маркетингового анализа информация собирается в процессе **маркетингового исследования**, для этого в организациях созданы специальные **маркетинговые службы**, в функции которых и входит проведение исследовательской работы.

Продуктом управленческого труда является **решение**.

«Сырьем» для выработки решения является маркетинговая **информация**:

- о потребителях и их потребностях,
- о поставщиках и их возможностях,
- конкурентах и их планах,
- о посредниках и их локальных мероприятиях,
- о государственных органах и их решениях.

Источники информации:

- это текущий количественный учет проделанной работы (формы учета: журналы, сводки, отчеты);
- бухгалтерский учет и отчетность;
- наличие необходимых ресурсов для производства продукта или услуг.

Но это **внутренняя информация**; более важное — **внешняя маркетинговая информация**.

Ее источники.

1. Литература по проблемам рыночной экономики, в том числе освещающая проблемы экономики культуры;
2. Специализированные журналы;
3. Рекламные вестники, выпуски, обзоры;
4. Радио по проблемам рыночной экономики, политики, маркетинга и менеджмента;
5. Телепередачи, затрагивающие проблемы функционирования организаций социально-культурной сферы в рыночных условиях; Потребители (пользователи, участники, зрители и пр.);

6. Посредники (дилеры, агенты, организаторы, распространители);
7. Конкуренты (их реклама, отзывы об их работе, рекламации на их изделия и услуги)

Для более глубокого анализа рыночной ситуации необходимо проводить специальные маркетинговые исследования.

Они проводятся в тех случаях, когда нужна глубокая, а главное — объективная информация, касающаяся обмена и продажи различных товаров производителем — покупателю.

По следующим направлениям: Потребители. Продукт. Ценообразование. Распределение, сбыт, логистика. Коммуникации (реклама, PR). Деятельность конкурентов.

Маркетинговые исследования можно разделить на два типа.

Предварительное исследование. Это своего рода пилотажное исследование, зондирование проблемы.

Задачи — выявить проблему и определить ее параметры.

В ходе предварительного изучения проблемы необходимо:

- во-первых, определить проблемную ситуацию,
- во-вторых, выявить ключевые факторы, по которым необходимо иметь информацию,
- в-третьих, выбрать наиболее целесообразные источники получения необходимой информации.

Вторичная информация — это данные, которыми уже располагает организация, а также те, которые изучены или собраны какой-либо другой организацией.

Если вторичной информации недостаточно, надо определить, каким образом будет получена **первичная информация**, т.е. более углубленная и обстоятельная.

Основное исследование: возможные варианты

После завершения предварительного исследования организация становится перед выбором, как ей дальше поступить. Обычно возникают три возможных варианта:

1. Прекратить начатое исследование, поскольку ожидаемые результаты не сулят ничего определенного, кроме дополнительных затрат;
2. Провести **локальное (выборочное) исследование**;
3. Если результаты предварительного исследования сулят определенные выгоды и преимущества, развернуть **фронтальное исследование**, охватывающее все стороны деятельности организации и выяснить причину спада в производственной деятельности организации.

В случаях, когда снижается заполняемость зрительных залов, сокращается число программ, снижается внимание публики, рекомендуется начинать с предварительного исследования.

При проведении **предварительного** исследования используются наиболее простые методы: наблюдение, беседа, работа с документами, изучение материалов прессы.

При проведении же углубленных исследований – *локального или фронтального* - арсенал методов значительно расширяется.

маркетологи проводят

- устные и письменные опросы, осуществляют шкалирование и классификации, проводят социально экономические эксперименты;
- используются также метод экспертных оценок, рейтинг, «мозговой штурм», анализ потребительских панелей, контент-анализ опубликованных материалов.

Целевые рынки и их сегментация.

Организациям работающим в сфере шоу приходится приспособливаться к конкретной маркетинговой среде. Достигается это путем сегментации потенциального рынка, выбором целевых сегментов и умелым позиционированием.

Сегментация рынка — разделение рынка на четкие группы потребителей, которым необходимы разные продукты и специальные маркетинговые подходы. В результате сегментации определяются сегменты рынка.

Смысл сегментации кроется:

- в определении групп потенциальных потребителей;
- в определении конкретных преимуществ предлагаемых рынку товаров.

Сегментация осуществляется:

1. по составу потребителей, по месту проживания, учебы или работы (*географический признак*),
2. по возрасту потребителей, уровень их доходов, род занятий, уровень образования, религиозные убеждения, национальность (*демографический признак*).
3. личностные качества потенциальных потребителей, стиль их жизни, принадлежность к тем или иным социальным слоям и группам (*психографический признак*).
4. готовность оплатить занятия на курсах, согласие участвовать в концертах или спектаклях за вознаграждение (*поведенческий признак*.)

Сегментация.

Уникальность услуги (выступление эстрадных звезд первой величины), возможность подвоза участников к месту проведения мероприятия, размещение элитных зрителей в престижных рядах партера, бесплатный фуршет для почетных гостей.

По параметрам **товара**, в основу сегментации кладутся такие признаки, как: **цена, наличие дополнительных услуг**, некоторые **технические условия** реализации, **качество**.

По **каналам сбыта** (книг, альбомов, сувениров, шкатулок, музыкальных инструментов) может продаваться с прилавка, другая - передаваться мелкому оптовику, третья - агенту по распространению, четвертая - высылаться кому-то почтой.

Различают **макросегментацию** (по регионам, странам и континентам и **микросегментацию** (определяются группы потребителей внутри одной области или небольшой страны).

Проводить сегментацию можно *вглубь* (от широкой массы потребителей к отдельным слоям и группам) и *вширь* (придание продуктам новых функций расширение сферы).

Удачно проведенная сегментация поможет организациям в сфере шоу удовлетворить потребности различных слоев и групп населения.

Выбор целевых сегментов.

Сегмент рынка- это сфера обитания потребителей, которые в силу каких-то обстоятельств (дефицит, отдаленность проживания, неплатежеспособность, неразвитость вкусов и потребностей, несформированность спроса) не стали пока что ничьими читателями зрителями, пользователями, заказчиками туристами.

Продюсер или маркетолог должен:

1. Учесть и по возможности точнее оценить все сегменты.
2. Выявить выгодные для организации сегменты.
3. Объективно и реально оценить на каком сегменте организация могла бы добиться успеха.
4. Определить имеющиеся у организации ресурсы (время, деньги, кадры, материалы) с тем, чтобы точно рассчитать свои силы и возможности.
5. Разработать комплекс маркетинговых мероприятий, с помощью которых она сможет проникнуть на рынок и обосноваться на выбранных для работы сегментах.

Обычно организации, стремящиеся попасть на шоу-рынок разрабатывают один из трех комплексов маркетинга:

1. недифференцированный маркетинг
2. дифференцированный маркетинг
3. концентрированный маркетинг

При недифференцированном маркетинге организация адресует свои товары (изделия, услуги, идеи, места) всем желающим и могущим их приобрести (массовое гуляние, физкультурно-спортивный парад, театрализованное представление, гала-концерт, фестиваль). Это массовые формы работы.

Дифференцированный маркетинг в сфере шоу-бизнеса. При дифференцированном маркетинге организация работает сразу на нескольких сегментах рынка, но для каждого из сегментов отдельная группа продуктов и разрабатывается локальная маркетинговая программа.

Концентрированный маркетинг в сфере шоу-бизнеса.

При концентрированном маркетинге внимание руководства организации концентрируется на каком-то одном целевом сегменте, иногда в ущерб другим. Администрация вправе рассчитывать на ощутимую прибыль.

Позиционирование рынка - направление маркетинговой деятельности по выбору целевых рынков, предполагающее анализ элементов комплекса маркетинга и позиций продуктов на выделенных сегментах рынка с целью

выявления тех их параметров, которые способствуют завоеванию конкурентного преимущества.

Организация должна выбрать такие характеристики продукта, которые могут **выгодно** отличать ее (изделия, услуги, идеи, места) от продуктов конкурентов.

Когда речь идет о позиционировании, то речь идет о месте, которое занимают или могут занять предлагаемые нами продукты **в умах интересующей нас группы потребителей.**

Планирование на основе маркетинговых исследований.

План маркетинга - совокупность целей, стратегий маркетинговой деятельности, а также мероприятий по их реализации на определенный интервал времени.

Принято различать

1. тактические,
2. годовые планы,
3. долгосрочные
4. стратегические планы маркетинга.

Разрабатываемые в рамках стратегического планирования деятельности организации в целом. Научно обоснованное *планирование начинается с прогнозирования.*

Прогноз — это научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем или об альтернативных путях и способах, состояниях их осуществления.

В качестве *объектов прогнозирования* могут выступать процессы, явления, события, на которые направлена познавательная деятельность человека (спрос на услуги, фаза жизненного цикла продукта, поведение потенциальных потребителей, способы доставки продукта к месту заказа).

Цель прогноза состоит в том, чтобы с меньшими потерями и погрешностями определить вероятные альтернативы культурного развития региона.

Планирование на основе маркетинговых исследований имеет определенные преимущества:

1. Оно позволяет увязать и скоординировать планы деятельности структурных подразделений, включенных в единый производственный культурно-творческий процесс;
2. Обеспечивает четкое взаимодействие между исполнителями в процессе решения ответственных организационно-творческих задач;
3. Допускает внесение изменений в содержание работы предприятий и организаций с учетом изменений, происходящих во внутренней и внешней маркетинговых средах;
4. Заставляет руководителей творческих коллективов действительно мыслить нестандартно, действовать инновационно;

5. Позволяет организациям работающим в сфере шоу оценивать свои слабые и сильные стороны глазами конкурентов, партнеров, меценатов и спонсоров;
6. Создает обоснованную систему рачительного и целевого использования ресурсов.

Принципы планирования:

1. учет реальных возможностей организации;
2. умение правильно выбрать центральное звено в совокупности проблем и дел;
3. скользящее планирование (возможность корректировки планов);
4. многовариантность подходов к решению вопросов;
5. комплексный подход ;
6. преемственность.

Маркетинговый план состоит из десяти частей.

1. Вводная часть (преамбула). Если организация уже какое-то время работала на избранном сегменте рынка, дается краткий анализ итогов в предыдущий период. Если целевые сегменты осваиваются организацией впервые, дается краткое содержание разделов настоящего плана;

2. Стратегия развития целевого рынка. Даются краткий обзор, прогноз спроса на предлагаемые рынку товары; характеризуются уровень и динамика цен, интенсивность конкуренции, требования к качеству товара, объем и содержание дополнительных услуг;

3. Исходное положение организации, выходящей на рынок. Кратко излагаются проблемы, требующие решения (финансы, оборудование материалы, кадры). Характеризуется потенциал организации. Формулируются сильные и слабые стороны организации в момент ее выхода на рынок;

4.Цели и задачи организации на планируемый период. В разделе содержатся достижимые цели по продукту, ценам, логистике и продвижению.

По возможности формулируются конкретные задачи подразделений и организации в целом;

5.Маркетинговая рыночная стратегия. Характеризует предполагаемый ритм деловой активности организации, ее персонала. Избирается и аргументируется стратегия на рынке: традиционный продукт на прежних сегментах, традиционный продукт на новых сегментах, новый продукт на прежних сегментах, новый продукт на вновь осваиваемых сегментах. Соответственно, характеризуется состояние спроса и избирается метод маркетинга: синхромаркетинг, ремаркетинг, демаркетинг;

6. Стратегия продукта. Определяются: вид, уточняются фазы ЖЦП (жизн.цикл продукта), планируется создание новых продуктов;

7. Ценовая стратегия. Соотносятся спрос и цены на продукт, цены организации и цены конкурентов, цены на традиционные продукты и на новые, цены на прежних и на новых сегментах;

8. Распределение и продвижение. Раскрываются логистика, участие посредников, каналы продвижения, способы продажи, сроки.

9. Коммуникации. Излагаются вопросы рекламирования, PR, и другие варианты. Указываются выставки, ярмарки, аукционы, в которых организация примет участие. Продумываются методы стимулирования потребителей, посредников и персонала организации;

10. Бюджет маркетинга. Определяются расходы по планируемым маркетинговым мероприятиям предусматриваются средства на осуществление маркетингового контроля на маркетинговые исследования и поощрения персонала организации.

Маркетинговый контроль позволяет выявить положительные и отрицательные моменты в деятельности организации и внести соответствующие коррективы в маркетинговые планы и программ.

Сущность контроля вообще - не в том, чтобы кого-то уличать или изобличать, а чтобы своевременно обнаруживать и устранять.

Задачи маркетингового - повышение эффективности и производственно-сбытовой деятельности организации и учет показателей ее работы, прежде всего, в плане использования бюджета маркетинга. Принято различать три вида контроля.

1. Контроль за реализацией продукта. Учет продаж в сопоставлении с запланированными показателями, группам, отдельным сбытовым каналам, ценам и формам сбыта. Своевременно уловить изменения в поведении потребителей, не доводя ситуацию до «последнего зрителя». Своевременное вмешательство в процесс реализации услуг позволяет устранить отклонения до того, как они негативно скажутся на общих результатах работы организации.

2. Контроль за доходами и маркетинговыми затратами. Чтобы организация работала рентабельно, выполняла планы по объемам реализации, нужен своевременный контроль за деятельностью всех структурных подразделений. Не превышают ли затраты - сумму доходов, получаемых от реализации рекламируемых продуктов.

3. Стратегический контроль. Фактически это маркетинговая ревизия. Проверке могут подвергаться и вся «маркетинговая смесь» и какая-то одна из ее составляющих: работа с продуктом, ценообразование, каналы распределения, коммуникации.

Различают несколько уровней контроля:

1. контроль глобальных целей,
2. контроль гипотез и прогнозов,

3. стратегический контроль (проверка результатов деятельности организации за длительный период),
4. тактический контроль (работа в определенном сегменте или с конкретным продуктом)
5. оперативный контроль (текущая проверка деятельности организации, своего рода мониторинг)

Маркетинговые технологии в сфере шоу-бизнеса.

Основные группы товаров в шоу-бизнесе.

- *Разработка новых товаров* музыкальные синтезаторы, технические устройства для крупноэкранного проецирования, только что отснятый кино или видеофильм, завершённый постановщиками театральный спектакль, впервые участвующая в ответственном конкурсе эстрадная звезда.

- *товары, несущие в себе существенные изменения* (реконструированный концертный зал, демонстрация кинофильма с одновременным обслуживанием сидящих за столиками кинозрителей).

- *товары рыночной новизны* (впервые появившиеся где-то лазерные диски и видеоклипы, выпущенный на экраны кинотеатров фильм-опера, выступивший в роли продюсера театральный актер).

- *товары новой сферы применения* (использование арены стадиона в качестве сценической площадки, демонстрация песенных видеоклипов в дискотеках, выступление ритм-билета во время хоккейных матчей).

Во всех этих и других случаях в разработке новых товаров участвуют сценаристы, режиссеры, художники, конструкторы, видеоинженеры, продюсеры, композиторы, артисты-исполнители, модельеры, звукооператоры, музыканты.

Для каждой группы товаров разработаны **технологии и методики**.

Производство одних товаров занимает дни, других - недели, третьих - месяцы (разработка нового артиста-исполнителя, видеоклип).

Менеджерам, занятым в шоу-бизнесе, приходится уделять много внимания **проблемам продления жизненного цикла товаров**.

Продлить жизнь концертной программе или спектаклю удастся с трудом, зрительские ресурсы, к сожалению, исчерпаемы, а смотреть несколько раз подряд одно и то же зритель вряд ли захочет.

А это значит, что товар, в данном случае - услуга, должен быть выведен на другие сегменты рынка. Но это удастся не всегда.

Вот почему даже крупномасштабные шоу-акции, предназначенные для многотысячных стадионов, повторяются дважды крайне редко. Еще сложнее дела, когда дело касается товаров - личностей.

Ценообразование в сфере шоу-бизнеса - многое делается на договорной основе, чаще по принципу «ощущаемой стоимости товара».

В сфере шоу-бизнеса сложилась **система финансирования производственной деятельности**:

- меценатство (средства, предоставленные финансовыми структурами), собственные средства постановочных фирм;
- средства федерального или местного бюджетов (выделяемые на проведение значимых общественных акций);
- средства инвесторов (предполагающие возмещение затрат и получение прибыли), средства спонсоров (взамен рекламных услуг, которые предоставляет постановочная фирма).

Арендная плата, авторский гонорар, прокатные услуги, транспортные расходы - все это находит свое отражение в едином документе - *смете* (на производство, проведение, постановку) и предполагает обязательную в определенных случаях и доходную часть.

Ценовые стратегии:

1. имидж товара или предлагающей его организации (стратегия «снятия сливок»),
2. намеренно снижают стоимость затрат (стратегия проникновения на рынок),
3. устанавливают оптимальную цену в расчете на удовлетворение потребностей и охват различных групп потребителей (стратегия дифференцированных цен).

Каналы распределения и организации товародвижения.

Товары могут **концентрироваться и накапливаться** (аудиовизуальные средства, кассеты, костюмы, реквизит),

Сортировка и размещение - образование артистических групп, выезжающих на гастроли в различные регионы страны; жанровая дифференциация подготовленных к показу номеров; физическое размещение коллективов и исполнителей в гостиницах, по местам их предстоящих выступлений; размещение заказов на пошив костюмов и пр.

Передача права собственности на товар от продавца к покупателю (продажа пьесы, сценария, либретто, партитуры; отпуск рекламной продукции: кинозарисовок, видеоклипов, плакатов и др.),

- **обеспечение сохранности и защиты товаров** (хранение аудиовизуальных средств, музыкальных инструментов, отправленных к месту выступления костюмов и реквизита; охрана артистов-исполнителей от назойливых и экзальтированных поклонников),

- **поддержание контактов производителя и продавцов с потребителями** (заключение договоров, подписание контрактов, изучение реакции публики на первые выступления и др.).

Транспортировка товаров: рассылка кассет по почте, отправка каких-либо изделий в контейнерах, передвижение различными видами транспорта артистов-исполнителей.

Вопросы к самопроверке. Ответить устно.

1. Эффективность средств и способов воздействия на аудиторию.
2. Деятельность продюсера-постановщика шоу-программ.
3. Шоу-программы. Виды и принципы построения.
4. Основные аспекты разработки и подготовки шоу-программ.
5. Творческий и режиссерско-постановочный состав шоу.
6. Постановка номера.
7. Финансирование и формирование бюджета шоу-программ.
8. Маркетинговый анализ и маркетинговые исследования в сфере шоу.
9. Целевые рынки и их сегментация.
10. Планирование на основе маркетинговых исследований.
11. Маркетинговый контроль.
12. Что такое маркетинг?
13. Функции, методы и принципы маркетинга. Маркетинг услуг и его особенности.
14. Маркетинговая деятельность в шоу-бизнесе.
15. Маркетинговая среда и ее составляющие.
16. Потребители и их поведение.
17. Ценообразование и ценовая политика в постановке шоу-программ.

Тема 15. «Презентация проекта»

План

1. Определение презентации и ее цели.
2. Структура убеждения клиента.
3. Виды презентаций.
4. Цели проведения презентаций.
5. Классификация презентаций.
6. Виды электронных презентаций по способу представления информации.
7. Преимущества презентации.
8. Ключевые компоненты успешной презентации проекта.
9. Организация и проведение закрытых и открытых презентаций для аудитории.

«Люди сильны до тех пор, пока они отстаивают сильную идею»
Зигмунд Фрейд

Презентация проекта – это ваша визитная карточка для клиента либо потенциального инвестора, поэтому очень важно правильно создать первое впечатление, ведь для этого, как известно, дается только одна попытка. Ваша

задача состоит не столько в том, чтобы описать проект максимально кратко, а в том, чтобы передать суть идеи, ее энергетику и сделать это прозрачно и захватывающе.

Презентация (от лат. praesento - представление) - документ или комплект документов, предназначенный для представления чего-либо (организации, проекта, продукта и т.п.).

Презентация - деятельность по формальному представлению чего-либо.

Презентация - шоу или отражение; представление чьего-либо взгляда или мнения, презентация новых данных, «он продемонстрировал клиенту».

Презентация - акт придания гласности; представление новости или другой информации в эфир или печати, «он заблаговременно и тщательно готовил свое выступление».

Презентация - акт представления предложения, акт принятия предложения; «они слушали ее предложение»

Презентация - визуальное представление чего-либо

Презентация - формальное представление лица общественности

Американский словарь маркетинговых терминов дает следующее определение: «**Презентация** – выступление, иногда сопровождаемое визуальными образами, направленное на то, чтобы донести до аудитории информацию и/или убедить ее совершить определенные действия, нужные организатору презентации».

Таким образом, **под презентацией понимается** сообщение и передача аудитории новых идей, разработок, планов. То есть презентация — это публичное представление чего-либо или кого-либо аудитории слушателей.

Цель презентации - донести до аудитории полноценную информацию об объекте презентации в удобной форме. Презентация является одним из маркетинговых и PR инструментов.

Презентация должна сопровождаться презентацией компании и лично вас. Презентация может быть как самостоятельным мероприятием по продвижению товара, так и составным этапом процесса продаж.

Соблазняйте клиента выгодами!

Презентация тогда эффективна, когда она подогнана под конкретного клиента и конкретную ситуацию продаж.

Презентация должна перевести клиента из безразличного состояния по отношению к вашему предложению в **позитивное состояние**.

Позитивные эмоции возникают у покупателя, когда разговор с ним ведется на языке его выгод, потребностей и желаний.

Вы продаете не свойства продукта, а потребительские ценности этих свойств. Говорите с покупателями на языке их ценностей.

Продюсеру нужно уметь говорить на языке проблем и потребностей различных групп своих клиентов.

В структуре убеждения клиента присутствуют и *эмоциональные, и рациональные компоненты.*

Используя конкретные факты и цифры, вы воздействуете на рациональное мышление покупателя.

«Язык имеет вкус и цвет. Презентируйте не путешествия, а закаты, запах моря, чистоту...»

Ваши рациональные и эмоциональные доводы должны попасть в «десятку»- точно в потребности и желания клиента.

Поэтому:

Сравнения, удачные метафоры, аналогии - необходимые элементы успешной презентации.

Следующий важный момент это **подбор** используемых во время презентации **слов** также чрезвычайно важен.

Одни слова могут вызывать устойчивые отрицательные эмоции, другие слова - положительные эмоции. Слова, которые мы используем во время презентации, обладают определенной ассоциативной связью с эмоциональной сферой.

Эпитеты, вызывающие положительные эмоции: новый, уникальный, волшебный, удивительный, особый, лучший, первый и т.д.

Не используйте часто такие слова, как "цена", "контракт", "купите", "сделка", "подписать", "проблема", "дешевле", "возражения", "встреча", "клиент". Используйте слова-синонимы: затраты, стоимость, инвестиции, соглашение, станьте собственником и т. д. Чаще используйте слова, обладающие особой проникающей силой: "превосходный", "уникальный", "новый, "современный" и т.д.

Виды презентаций:

1. Торговые презентации.

Вы - сценарист, режиссер и исполнитель своей презентации информационных и мотивационных презентаций.

Торговой презентации — это фактор, значимый, как для обеспечения благоприятного первого впечатления, так и для стимулирования к совершению покупки.

1.Продюсер должен сначала возбудить интерес и выявить потребности покупателя, а затем показать, каким образом предлагаемый продукт может удовлетворить эти потребности.

2.Он должен сначала изложить покупателю аргументы в пользу покупки, а обсуждение «негативных» моментов, таких как цена, приберечь для последнего этапа **презентации.**

3.Продюсер должен добиться от покупателя, чтобы тот принял обязательства на ранних этапах процесса принятия решения. Для этого нужно, чтобы покупатель сначала принял ряд второстепенных решений, а потом согласился с утверждениями о ценности продукта.

Приемы презентации - это специальные техники ведения бесед, направленные на то, чтобы люди вас услышали.

Можно выделить два принципиально разных **вида публичных презентаций**:

- Презентация, построенная как монолог; при этом продавец говорит большую часть времени.
- Презентация как структурированная беседа; при этом продавец вовлекает клиента в мини-диалоги, проводя его последовательно по основным пунктам презентации.

Выделяют несколько возможных **ролей презентатора**:

1. презентатор как шоумен;
2. презентатор как эксперт;
3. презентатор как проповедник.

Хороший презентатор совмещает эти роли, соблюдая определенный баланс.

Эффект края: суммарное впечатление от презентации на 80% определяется тем, как мы начинаем и заканчиваем свою презентацию. Презентация ведется не только словом но и жестами.

Главная цель презентации: призвать клиента к нужным вам действиям.

2. Первые встречи.

Какой у клиента может быть повод, чтобы встретиться с Вами? У вас какой – это понятно, вы хотите продать, а у клиента какой?

1. Дайте клиенту повод для встречи.

Как же себя проявить на первой встрече, чтобы встреча заканчивалась двухсторонним подписанием договора о сотрудничестве?

Итак, первую встречу можно разбить на несколько этапов:

Первый этап, этап приветствие

Данный этап не нужно начинать с презентации компании и ее продуктов. Главная задача начала беседы с клиентом – расположить к себе и вызвать доверие и уважение со стороны собеседника.

Второй этап, этап «мостик».

На втором этапе необходимо вызвать интерес к Вам, наладить контакт.

Третий этап, этап «приманка».

На данном этапе необходимо вызвать интерес к компании, ее услугам.

Четвертый этап, этап «вопрос-ответ».

На этом этапе вопросы, должен задавать именно продюсер. Ведь, как известно тот управляет беседой, кто задает вопросы.

Четвертый этап встречи самый важный, так как направлен на выявление потребностей клиента, в ходе которого можно порционно проводить презентацию компании и продуктов.

На данном этапе необходимо использовать несколько инструментов по схеме:

Вопрос – Ответ – Комментарий (Презентация)

Данная схема должна повторяться циклично пока не будут заданы все вопросы, выслушаны ответы и комментарии к ответам (на этом этапе может использоваться видео презентация).

Когда мы уверенно делаем действие человек нам подчиняется и на бессознательном уровне идет нам на встречу.

- Как Вам будет удобно, сначала я кратко расскажу о компании и в чем мы можем быть Вам полезны или у Вас есть какие-то пожелания?

- Для того чтобы я был для Вас максимально полезным, с чего мы можем начать?

Задавая вопросы, мы подбираемся к **сути ключевых потребностей клиента**. И тем самым сможем сделать по-настоящему интересное предложение для него, то есть именно то, что ему нужно.

Главные потребности, которые испытывает человек (клиент):

- *Безопасность* – защищенность от непредвиденных трат, стабильность, уверенность в завтрашнем дне.

- *Комфорт* – быстрота и удобство в урегулировании форс-мажорных обстоятельств, стабильность.

- *Поддержка* – поддержка клиента в непредвиденных ситуациях. Сюда можно отнести консультации по телефону.

- *Статус*- добавляет солидности, состоятельности.

Итак, перед встречей мы, конечно же, делаем заготовки вопросов, примерные комментарии к ответам и презентацию. Нужно хорошо знать продукты компании, чтобы в нужный момент знать, что предложить клиенту и проконсультировать по стоимости.

Существует несколько типов вопросов: ситуационные, проблемные, действенные, прогностические, ценностные, информирующие.

Вопросы задаются именно в такой последовательности

1. *Ситуационные вопросы* — направлены на выяснение ситуации, касающейся собеседника.
2. *Проблемные вопросы* — направлены на выявление проблемы и отношение человека к данной проблеме.
3. *Действенные вопросы* — направлены на прояснение действительности или бездейственности в той или иной ситуации.
4. *Прогностические вопросы* — направлены на выяснение видения собеседником данной ситуации или его ожиданий
5. *Ценностные вопросы* — направлены на выяснение отношения к определенным ситуациям.
6. *Информирующие вопросы* — направлены на готовность собеседника ознакомиться с новой информацией.

Такая последовательность вопросов поможет подвести собеседника к осознанию потребности и необходимости сотрудничать с нами как

представителями надежной компании, которая является гарантом качества предоставляемых услуг.

Пятый этап — этап предложение.

Наше предложение должно состоять из двух вариантов для клиента, которые дадут право выбора. Если мы предоставим больше вариантов, тем самым мы только запутаем собеседника. Когда предложим один вариант, то будет чувство, что мы лишили права выбора.

Если клиент дает согласие в этот же день, переходим к составлению договора или договариваемся о второй встрече, на которую приходим с составленным договором.

3. **Вид презентации Интервью**, разновидность разговора, беседы между двумя и более людьми, при которой интервьюер задаёт вопросы своим собеседникам и получает от них ответы. В некоторых случаях это происходит в эфире.

Виды интервью.

Информационное. В полной мере интервью получится информационным, если и интервьюер и герой будут делать акцент на вопросах: что? где? когда?

Аналитическое. Если интервьюер и его собеседник начнут «разворачивать» ответ на вопросы: почему? с какой целью? что это значит? и пр., то в результате может получиться аналитический материал.

4. Вид презентации **Брифинги**. Краткая пресс-конференция, посвященная одному вопросу.

Брифинг - (англ. briefing - от brief - краткий), встреча официальных лиц представителями средств массовой информации, на которой вкратце излагается официальная позиция по определенному вопросу или согласованная сторонами, участвующими в международных переговорах, заседаниях, конференциях, информация об их ходе, взглядах сторон и т. д.

Данный вид содержит минимальную форму презентации или вообще ее не использует.

5. **Доклады о положении дел**,

6. **Имиджевые презентации**, предназначена для того, чтобы донести информацию о компании до целевой аудитории (партнеры, клиенты, инвесторы, спонсоры) в предельно интересной, увлекательной, запоминающейся и, одновременно, профессионально структурированной и информационно насыщенной форме.

Презентация наглядно отображает род деятельности компании, ее преимущества, примеры товаров и услуг, историю, корпоративные ценности, демонстрирует корпоративный стиль компании.

7. **Тренинговые** и т.д.

Презентовать можно абсолютно все: новые товары, услуги, продукты, книги, фильмы, инновационные технологии, достижения компании, тенденции и

планы развития и т.д. Презентации могут организовываться на конференциях, выставках и семинарах, в торговых залах и в офисах.

Обычно презентация включает демонстрацию объекта, описание его характеристик, сравнение с объектами-конкурентами или с более ранними версиями.

Три основные цели проведения презентации:

1. информировать,
2. убедить,
3. побудить к позитивному действию.

Классификация презентаций:

1. информационные,
2. убеждающие,
3. аналитические.

Виды электронных презентаций по способу представления информации:

Статичные презентации – вид презентаций, на которых информация представлена в статике в виде картинок и текста.

Анимированные презентации – вид презентаций, на которых информация представлена с использованием анимации.

Мультимедийные презентации – вид презентаций, в которых применяются анимация, графика, текст, интерактивные элементы, звук, видео.

Видео презентации - вид презентаций, в которых информация представлена в виде видеофильма;

3D-презентации - вид презентаций, в которых информация представлена с использованием трехмерной графики и трехмерной анимации.

Типов аудиторий гораздо больше, чем типов презентаций.

Выделяют 4 основных типа аудитории:

1. взятые в плен;
2. прагматики (истина и смысловая значимость)
3. социально мотивированные;
4. действующие.

Преимущества презентации.

1. Презентация предполагает живое общение с аудиторией в режиме диалога, активное взаимодействие с ней. В отличие от рекламы презентация предполагает заинтересованность аудитории в получении информации. Поэтому **быстрая обратная связь**, анализ статистики, проведение анкетирования и опросов — это дополнительные возможности презентаций.

2. Другое преимущество презентации — возможность быстро и эффективно распространить большие объемы информации, а использование визуальных средств позволяет даже очень сложную информацию представить более наглядно, живо, что облегчает ее восприятие.

Итак подытожим.

Презентации могут быть внутренние (корпоративные) — для сотрудников своей фирмы, компании. А могут проводиться для представления продукта, услуг или товаров потенциальным партнерам. Это так называемые деловые презентации, они проходят в деловой обстановке и не требуют организации дополнительных мероприятий.

Могут быть очень масштабные презентации как часть большой рекламной кампании, например, презентация нового продукта или презентация открытия модного клуба. Они сопровождаются приглашением потенциальных клиентов, богатых людей, журналистов, организуется угощение, концерт, лотереи, конкурсы, пресс-конференции и пр.

Ключевые компоненты успешной презентации вашего проекта:

1. Привлечь внимание

Начать необходимо с самой сути того, почему именно у вас появилась гениальная идея. Два первых предложения задают тон всей презентации. Чаще всего это четкое объяснение уникального решения большой проблемы, которое вы разработали. Оно должно быть конкретным и четким, ни в коем случае не абстрактной концепцией. Если есть возможность упомянуть авторитетные имена, это лучше всего сделать в первом параграфе — известные специалисты или эксперты, компании, с которыми вы уже работали и т.д. Не ждите, что клиент сам докопается до того, что в вашей команде есть два лауреата международного фестиваля.

2. Проблема

Вам необходимо четко показать, что существует проблема (уже существует или вот-вот возникнет), которую вы планируете решить или возможность, которую вы хотите использовать. В этом контексте вы описываете ключевую особенность вашего решения — существует особое решение или уникальная возможность, благодаря которой вы сможете увеличить прибыль, снизить издержки, увеличить скорость, расширить охват, увеличить эффективность.

3. Решение

Что и кому вы предлагаете. Индивидуальное решение. Программное решение, аппаратное решение, сервис, комбинацию этого? Опишите в понятных для всех терминах, что у вас есть или, что вы производите, что может решить описанную вами проблему. Избегайте аббревиатур, непонятных сокращений или специфических терминов, которые ничего не значат для большинства людей. Вам необходимо показать, что вы вписываетесь в цепочку создания прибавочной стоимости или каналов дистрибуции, с кем вы планируете сотрудничать в рамках отрасли и почему они захотят работать с вами. Если у вас уже есть клиенты и доходы, необходимо заявить об этом, если нет вы должны сказать клиенту (инвестору) когда они появятся.

4. Возможность

Добавьте несколько предложений описывающих базовую сегментацию рынка, объем, рост и динамику – сколько людей или компаний, ценовые показатели, динамику роста, что является источником роста вашего сегмента рынка. Вы будете выглядеть более выгодно, если вы нацеливаетесь на значительную часть небольшого по объему, четко определенного, растущего рынка, чем если вашей целью является микроскопический процент огромного, неоднородного, сформировавшегося рынка.

5. Ваше конкурентное преимущество

Чтобы вы не думали, у вас уже есть конкуренция. Как минимум вы конкурируете с привычным способом ведения дел. А скорее всего, есть близкий конкурент или прямой конкурент уже работающий над схожим решением. Так что вам необходимо четко понять и изложить ваше ключевое, жизнеспособное конкурентное преимущество. Не пытайтесь убедить инвесторов, что вашим ключевым преимуществом является только то, что вы первопроходец в данной сфере.

6. Модель

Как именно вы планируете создавать прибыль. Как можно измерить вашу модель? Почему она будет рентабельной? Каковы единицы измерения в вашей модели – клиенты, патенты, продукты, оборот, прибыль? Чтобы это ни были, каких показателей вы планируете достичь через полгода, год, два года и т.д.

7. Команда

Почему вы считаете, что ваша команда обладает всеми необходимыми для успеха навыками? Не нужно просто присылать короткие резюме каждого члена команды, объясните чем именно опыт каждого члена команды поможет добиться успеха. Если кто-то из членов вашей команды работал в известных компаниях – обязательно упомяните об этом.

8. Обещание

Если это клиент то- качество, сервис, услуги, тайм управление, удовольствие, эмоции, бюджет. Когда вы обращаетесь к инвесторам вашим основным обещанием должно быть то, что вы принесете инвесторам большой мешок денег. Единственный способ сделать это - показать что вы сможете достичь такого успеха, который с большим запасом превзойдет объем требуемых затрат. Финансовый план вашего предложения должен четко указывать на это. (если клиент – коммерческое предложение, если инвестор - в плане должен быть четко обозначен выход в операционный ноль, рост доходов и возврат капитала. Необходимо показать план доходов, расходов, оборот средств на ближайшие полгода – год и дальше. Также необходимо описать такие ключевые показатели как количество клиентов и поставок ежеквартально).

9. Запрос

Объем средств, которые вам требуются. Обычно это минимальный объем средств требуемых для достижения первых результатов. Если потребуются еще один раунд финансирования в дальнейшем – необходимо сказать об этом инвестору и указать объем средств, которые потребуются.

Всё это необходимо изложить на двух – трех страницах. Существует мнение, что вы должны уложиться в одну страницу – это неправильно. Одной страницы недостаточно для исчерпывающего описания проекта.

Организация и проведение закрытых и открытых презентаций для аудитории.

Виды презентаций: первый – открытая презентация для широкой аудитории, а второй – закрытая презентация для узкого круга клиентов или партнеров.

Закрытые презентации организуются для ограниченного круга гостей. Как правило, это официальные мероприятия, на которых присутствуют специалисты из определенной области или приглашенные звезды, политики, представители шоу-бизнеса и т.д.

В ходе проведения закрытых презентаций:

- Выступают специалисты, которые рассказывают о товаре или услуге.
- Демонстрируется объект презентации.
- Дается пресс-конференция.
- Организуется фуршет или банкет.

Открытые презентации имеют одно существенное отличие от закрытых. Они освещаются в СМИ. Т.е. в организацию открытых презентаций входит реклама на ТВ, радио и печатной прессе. Также значительное внимание уделяется украшению зала для проведения презентаций и полиграфии.

Для проведения презентаций часто заказывают печать:

- Приглашений.
- Сертификатов.
- Рекламных брошюр.
- Плакатов и баннеров.

Заключительный этап любой презентации – это фуршет и презентация нового продукта публике и партнерам.

Вопросы к самопроверке. Ответить устно.

1. Дайте определение презентации и ее цели.
2. Опишите структуру убеждения клиента.
3. Назовите виды презентаций. Какой из видов по вашему мнению наиболее эффективный для презентации проекта клиенту, инвестору?
4. Назовите цели проведения презентаций.
5. Классификация презентаций.

6. Виды электронных презентаций по способу представления информации.
7. В чем основные преимущества презентации?
8. Определите и назовите ключевые компоненты успешной презентации проекта.
9. Назовите наиболее эффективные виды проведения презентаций для аудитории.

Тема 16. «Формальное и неформальное управление шоу-проектом. Мотивирование, как управленческий процесс в продюсировании»

План

1. Факторы формального и неформального типов управления.
2. Основные отличия формальной и неформальной групп. Сравнительная характеристика обоих типов управления, методов и механизмов воздействия.
3. Методы управления персоналом шоу-проекта.
4. Мотивирование.
5. Виды и способы воздействия на персонал.
6. Демотивационные факторы.

Использование формального и неформального типов управления, зависит от факторов:

- личность продюсера;
- качество персонала (сюда относится не только творческая группа, но и сами артисты);
- социально-экономическая обстановка;
- психологический климат;
- стиль управления;
- интересы, ценности, мотивы участников проекта;
- жизненный цикл проекта, динамика его развития.

Деление специфики управления на формальное и неформальное имеет достаточно условный характер.

Формальное управление в этой сфере - демократично.

Основная причина - необходимость учета фактора творческой свободы артиста, без чего невозможен коммерческий успех проекта.

Отсутствие свободы в творческом плане приводит к превращению артистов в марионеток, лишенных личностного начала, которые вряд ли смогут привлечь внимание публики.

В связи с этим в практике шоу-бизнеса обычно применяется **неформальный тип управления.**

При этом артист изначально рассматривается как личность, свободная в своих проявлениях, а не как механический объект управления.

Основные отличия формальной и неформальной групп, сравнительная характеристика обоих типов управления, а также методов и механизмов воздействия.

В **формальной группе** действует жесткий регламент, для которого характерны официальные правила и условия взаимодействия членов группы.

Основными отличительными признаками его являются:

- делегирование полномочий, функций и ответственности,
- безличность отношений, которые складываются путем договоренностей отдельных участников,
- целью деятельности каждого является достижение поставленных высшей структурой коммерческих задач рациональным путем.

Например, продюсерский центр или рекорд-компания при запуске проекта

1. определяет для себя определенную цель - продать 1 млн. легальных копий аудионосителей на кассетах и дисках.
2. внутри проекта происходит дифференциация этой задачи на участников творческой группы:
 - PR-директору необходимо подумать о стратегии промо-кампании;
 - клипмейкеру о сценарии клипа, который должен быть оригинальным, запоминающимся и удовлетворяющим формату музыкального канала;
 - композитору о хитах и т.д.

В зависимости от индивидуальной значимости каждого участника (вокал, хореография, имидж) происходит распределение подзадач.

Таким образом, для того чтобы достичь основной цели, поставленной высшей структурой, работает целый коллектив работников различных профессий.

Формальная группа предполагает образование коммерческого проекта с авторитарным стилем управления.

По отношению к участникам проекта группа формальная выступает внешней оболочкой и не зависит от воли, желаний, эмоций. Поэтому для нее характерны:

1. четкое предписание должностных обязанностей, функций;
2. определенный режим выполнения задач (сюда относится не только график работы в студии, но и концертно-гастрольной деятельности);
3. опора на формально действующие, утвержденные организационные положения, использование административных рычагов воздействия – приказ, распоряжение, требование (здесь в основном действуют условия, оговоренные в контракте, конечно, в сочетании с материальными стимулами);
4. контроль исполнения по установленным критериям оценки работы;
5. предпочтение активизации и стимулирования в системе мотивации персонала (такой вид мотивирования как воодушевление здесь не может быть применен);
6. установление официальных отношений в коммуникациях;

7. предпочтение должностного авторитета личному (т.е. лидером является продюсер, хотя художественным руководителем может быть какое-либо иное лицо).

Любой механизм управления, как совокупность правил взаимодействия, комплекс средств воздействия, использующихся в управлении, обычно формируется в соответствии с определенными принципами и целями, подходами и приоритетами.

В зависимости от господствующего типа управления складывается и **комплекс механизмов воздействия на персонал** с целью выполнения задач продюсерской организации.

Из всех видов управления персоналом в формальной группе наиболее действенными оказываются:

1. сотрудничество;
2. противоборство;
3. компромисс.

Применение способа взаимодействия зависит от личности продюсера. Наиболее экономически оправданным оказывается *сотрудничество, основанное на компромиссе.*

Формальные и неформальные группы различаются и по методу управления, который подразумевает:

- способ воздействия,
- характер взаимоотношений,
- специфику контроля и др.

Формальный тип управления предполагает **экономические и организационные** методы управления, которые относятся к категории прямого воздействия.

Экономические методы подразумевают - использование материальных стимулов, где основными являются система выплаты заработной платы, гонорара, премирования и т.п.

Данная система, прежде всего, учитывает результат деятельности участника проекта.

Например, для артиста это рейтинг популярности, продажи аудионосителей и т.п.

Стремясь к достижению цели получения соответствующих выплат, участник процесса преследует и цели проекта, которые устанавливаются продюсером.

Отметим, что в сфере шоу-бизнеса все очень сильно зависит от факторов, не поддающихся какому-либо учету и объяснению, и поэтому продюсеры, как правило, используют плавающую оплату труда (% от выручки, дохода) каждого участника продюсерской команды, либо применяют ставки, которые устанавливаются в результате личных договоренностей и наработанных связей. Главным образом, это обусловлено стремлением как можно сильнее понизить риск потерь и уменьшить издержки **стармейкинга.**(искусство быть звездой и добиваться успеха на эстраде.)

Организационные методы управления основываются на условиях контракта, заключаемого рекорд-лейблом с артистами и другими творческими работниками.

Это методы прямого воздействия, носящие административный характер. Они основаны на личной ответственности, власти, мотивировании.

В практике управления шоу-проектом активно используются **гласный** (условия контракта, внутрифирменные стандарты и правила и др.) и **негласный** (сложившиеся взаимоотношения) **регламент взаимодействия**.

Также может использоваться какой-либо инструктаж, например, для клипмейкера продюсером может быть заранее разработан сценарий клипа и т.п. При этом указываются конкретные исполнители и сроки выполнения.

Для неформальной группы (под группой здесь имеется ввиду не только центральные звенья «продюсер» и «артист», но и партнеры, продюсерская команда) характерны более свободные взаимоотношения участников.

Такие группы предполагают:

- неофициальные коммуникации,
- либерально-демократический стиль управления
- Формируются при раскрутке самообразовавшихся коллективов.

Например, рок-проекты, коллективы, исполняющие альтернативную музыку и т.п.

Это такой тип организации отношений среди:

- участников продюсерской команды,
- партнеров и коллег, который характеризуется:
 - независимостью от высших структур, преследующих коммерческую цель, и неформальным контролем, основанным на сложившихся взаимоотношениях.

Так называемая **группа по интересам**.

Стержнем подобной команды являются человеческие отношения (дружба, эмоциональное сходство, общие интересы и т.д.).

Изначально такая общность людей не преследует явные экономические цели, а стремится к самореализации.

Основное условие образования неформального типа управления - *акцент на личность и инициативность участников.*

Признаками **неформального управления** являются:

- наличие традиций, авторитета, уважения как факторов сплочения коллектива;
- относительная закрытость для социума;
- опора на человеческие неформальные отношения;
- учет общественного мнения внутри группы;
- психологическая расположенность, заинтересованность, система индивидуальных или коллективных ценностей, лидерство и т.д.

Отличаются и **механизмы управления персоналом** в такой группе. При взаимодействии с участниками проекта в основном используется:

1. уступничество;

2. компромисс;
3. уклонение.

Эти способы оказываются наиболее эффективными не только при работе с продюсерской командой, но и с артистами.

Опытный продюсер всегда прислушивается к артисту, тонко чувствуя его психологию. Если гармоничного союза не складывается, то вряд ли из проекта получится что-то значимое и стабильное в творческом и коммерческом планах.

Что касается методов управления, то используются преимущественно **социально-психологические методы управления**, относящиеся к косвенному регулированию.

Среди них можно выделить:

- убеждение,
- внушение,
- установление межличностных коммуникаций,
- моральное поощрение,
- личный пример,
- создание и поддержание морального климата в коллективе и т.д.

Основную роль в этом регулировании играет:

- авторитет,
- престиж продюсера,
- харизма,
- неформальные отношения,
- общие интересы,
- цели, привычки,
- образ жизни.

Конечно, имеют место и **организационные рычаги воздействия**, которые выражаются не инструктажем как в официальной группе, а в форме *рекомендации или совета*.

Роль экономических стимулов достаточно специфична: *если в формальной группе они играют значительную роль в общей системе мотивирования, то здесь особо не акцентируются, а действуют сами собой.*

При рассмотрении вопросов формального и неформального управления, с учетом всех действующих на формирование типа управления факторов, условий среды, практического опыта, становится очевидным, что **Продюсер должен быть формальным лидером с партнерами и творческой группой и неформальным в отношениях с артистами.**

Таким образом, в каждой конкретной ситуации, с каждым участником шоу-проекта важной проблемой управления является поиск оптимального сочетания формального и неформального управления.

В случае **преувеличения формального управления** возникают **искаженные формы управления** – бюрократизм, механизация.

Такие формы совершенно неприемлемы в сфере шоу-бизнеса, где все достаточно гибко и индивидуально.

Преувеличение неформального управления порождает протекционизм, безответственность и конфликтность, что также неэффективно для продюсерского проекта.

Основной задачей продюсера в системе управления является сочетание неформального и формального управления в целях повышения творческого и коммерческого потенциала своего проекта.

Основными условиями достижения этой цели являются:

1. ориентированность на цели проекта (стремление к созданию массового либо высокохудожественного продукта);
2. учет рыночной ситуации например, одно время популярный слоган «Rock»n»Roll жив» породил на свет десятки рок-групп, творчество которых воспринималось «на ура» огромными массами);
3. организационная культура (совместимость, корпоративность персонала, участников группы);
4. внутренняя целостность (артисты воспринимаются публикой не как отдельные единицы, а как нечто целостное);
5. участие продюсера в организации (эффективная коммуникация, специальное обучение, дипломатичность);
6. наличие мотивированных и квалифицированных специалистов (знание бизнеса, профессиональные знания, лидерство, новые методы управления).

Мотивирование.

Важные для продюсера проблемы, связанные с выбором стиля руководства и применения определенного типа управления в продюсировании шоу-проекта, определяют такой значимый управленческий процесс как мотивирование.

«Мотивация — это цель, а мотивирование — процесс».

«Мотивация — процесс, мотивирование — результат»,

Мотивация — внутри, это невидимые «пружинки», движущие человеком. Мотивирование — снаружи, это как раз действия, которые предпринимает руководство, дабы направить энергию человека в нужное русло.

Два пути мотивирования.

1. Это поиск стимулов, или мотиваторов, благодаря которым у руководства появляется возможность обеспечить кратковременный эффект повышения мотивации. Человеческие потребности, как материальные, так и нематериальные. Привычка.

2. Мотивация.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов.

Утверждение о том, что в шоу-бизнесе «все по желанию» не всегда отражает действительность, особенно в отношении проектов.

Чтобы создать ситуацию, где все делается «по желанию», необходимо заинтересовать, заставить, спровоцировать или воодушевить каждого участника проекта на выполнение определенных задач.

Любой процесс деятельности, даже творческий, должен быть мотивирован.

Существуют различные виды воздействия на поведение человека (активизация, стимулирование, мотивация, воодушевление), отличающихся способами устранения желания, удовлетворения потребностей.

Поиск целей → Осуществление действий и задач → Ликвидация дисгармонии → Наступление состояния комфорта → Возникновение состояния дисгармонии → Поиск путей гармонизации → Поиск целей

Схема функционирования процесса воздействия, условием наступления которого являются не только внешние источники – фигура продюсера, менеджера или др., но и внутреннее состояние человека.

Таким образом, *необходимым условием процесса воздействия* на поведение человека является *возникновение состояния дисгармонии*, которое проявляется в появлении у человека потребностей, желаний, интересов.

В процессе взаимодействия с другими участниками проекта каждый из членов коллектива определяет для себя пути удовлетворения своих потребностей, реализации желаний.

Здесь **важная роль принадлежит продюсеру**, который должен:

1. вовремя поставить задачи,
2. разработать тактику и стратегию их выполнения,
3. обрисовать перспективы вознаграждения и заинтересовать персонал, т.е. каждый участник проекта, выполняя задачи, поставленные высшим руководством, должен быть лично заинтересован в их достижении, так как именно в этом он видит реализацию своих собственных целей.

Процесс воздействия на поведение характеризуется целью побудить человека на определенные действия.

Выделяют **четыре основных вида воздействия** – мотивация, стимулирование, активизация и воодушевление.

В основе *мотивации* лежат интересы человека или группы, знание которых является ключом для продюсера к деятельной активности человека. Центром мотивации является *мотив*.

Под мотивом понимают активизацию человеческого поведения, базирующуюся на субъективных ощущениях недостатков или личных интересов.

Мотив – это внутреннее проявление человеческой личности и каждый человек имеет свои мотивы к работе в продюсерском проекте. Приоритеты и ценности могут быть разнообразными, но их формирование зависит от потребностей человека.

В сфере отношений, складывающихся в процессе продвижения продюсерского проекта, важную роль играют потребность в самовыражении, самоактуализации, признании, популярности. Учитывая эту специфику, строится и политика управления персоналом со стороны топ-менеджмента.

Стимулирование – тип воздействия, основанный на раздражении внутренних мотивов человека. Стимулы обостряют мотивационные процессы, заставляя еще больше не соглашаться человека с существующим положением и стремиться к достижению определенных целей.

Если *мотивы определяют внутреннее состояние человека, то стимулы являются внешними раздражителями* тех самых мотивов, которые находятся внутри человека и определяются факторами, навязанными социумом.

Коренное **отличие мотивации от стимулирования** заключается в том, что в основе второго процесса лежит «внешнее» вознаграждение, повышающее благосостояние человека.

Например, система зарплаты, премирования, дополнительных выплат, либо предоставление сверхурочного отпуска, перспективы карьерного роста, либо что-то еще, что лично заинтересует участника проекта в выполнении работы.

Моральные стимулы могут быть очень своеобразны и специфичны в этой сфере деятельности, так как творческие люди, и в особенности артисты, имеют свои скрытые, непонятные простому смертному мотивы и цели.

Моральным стимулом может служить привлечение участников проекта к совместной творческой работе, принятию решений и т.п. Даже если автором концепции является продюсер, создавший коммерческий проект, артисты, безусловно, привносят в него новое содержание.

Материальные стимулы оказываются наиболее значимыми. Тем не менее, многие продюсеры недооценивают роль этого фактора, придерживаясь мнения, что артист должен быть доволен, что вообще попал на сцену, и вовсе не участвовать в распределении прибылей, требуя материального вознаграждения за работу.

Следующим **способом воздействия на персонал является активизация**, которая состоит

- в организации,
 - порядке работы,
 - взаимодействии ее участников,
- причем каждый из них ощущает заинтересованность в достижении задач и получает удовлетворение и удовольствие от самого процесса работы.

В комплекс рычагов активизации входит:

1. рационализация работы,
2. делегирование полномочий, прав для принятия решения, перспектив на будущее и др.

Например, продюсер, заботясь о моральном настрое своих подопечных, может обрисовать им перспективу карьерного роста, например, участие в сольном проекте. Продюсер заинтересован в том, чтобы удержать всех участников в своем проекте. Но ведь не обязательно выполнять все и сразу, возможно, когда-нибудь в далекой перспективе, артист действительно сможет реализовать свои способности и без группы.

Процесс активизации при работе с артистами предполагает:

1. развитие профессиональной компетентности,

2. инициативности,
3. создание атмосферы реализации творческих способностей для каждого исполнителя.

Например, если один из артистов обладает уникальными вокальными данными, то стараются как можно больше задействовать в записи вокальных партий именно этого артиста.

Процесс рационализации работы, например, составление удобного для артиста и выгодного продюсеру репетиционного или гастрольного графика, приводящий к прибыли или повышению качества условий работы, будет положительно воспринят работником.

Одним из рычагов активизации продюсерской команды является постоянное поддержание уровня популярности и престижности проекта.

Если проект признан и популярен, любой профессионал будет стремиться принять какое-либо участие в нем, причем руководствуясь не только материальными, но и моральными стимулами.

Способом воздействия на персонал является и воодушевление.

Этот тип воздействия характерен для долгосрочных проектов, в которых высокая производительность объясняется особыми отношениями между участниками коллектива.

Воодушевление основано на внутреннем удовлетворении человека от предстоящих результатов.

Здесь роль играет та способность продюсера, которая позволяет обрисовать перспективы развития проекта в самых лучших красках.

К факторам воодушевления можно отнести:

1. ощущение значимости своего присутствия в проекте,
2. чувство причастности к определенному коллективу,
3. удовлетворение от общения дружеских отношений с коллегами,
4. корпоративную культуру
5. творческий процесс.

Демотивационные факторы, - обстоятельства, тормозящие внутренний настрой человека на выполнение работы, возникающие даже спустя непродолжительный срок пребывания в должности.

Причины – это относительно тяжелые условия работы:

1. постоянные переезды,
2. назойливые поклонники,
3. внимание журналистов.

Те факторы, которые изначально мотивировали и привлекали людей по прошествии некоторого времени начинают действовать как демотивационные, т.е. гасить энтузиазм работников при выполнении творческих задач.

Факторы демотивации и способы борьбы с этим явлением как тормозом творческого процесса.

Самым неустойчивым звеном в цепи продюсерской работы в силу своей эмоциональности является артист или артисты, если проект состоит из нескольких человек.

Тем не менее, как ни бьются продюсеры с такими явлениями,

1. от однообразности исполняемого репертуара на сцене,
2. невозможность полного совпадения творческого потенциала артиста
3. коммерческой направленности проекта

случается, что самые яркие и талантливые артисты покидают группу.

Причины возникновения факторов демотивации, которые имеют место в процессе продвижения продюсерского проекта.

1. *Необъективность информации, получаемой участниками продюсерской команды, при подписании контракта.*

Многие приходят в сферу шоу-бизнеса с четким сознанием того, что это не работа, а постоянный праздник, который к тому же и щедро оплачивается. Деньги, популярность, возможность реализации личных амбиций – вот что многие ждут от своей деятельности. Поэтому когда начинается настоящая работа, то возникает волна разочарований, связанных с преувеличенными ожиданиями и неоправданными надеждами.

Следовательно, продюсеру необходимо сразу морально подготовить своих сотрудников и коллег по проекту, т.е. указать, какие цели он преследует в перспективе, давая максимум объективной информации. Преувеличивать сложность работы не следует, так как это может оттолкнуть ценных сотрудников. То есть *задача продюсера – формирование реалистичных ожиданий.*

2. *Обострение отношений между участниками проекта.*

Это в основном касается отношений продюсера и артистов. В процессе развития сотрудничества так или иначе происходят какие-то размолвки, и общий фон отношений ухудшается. Чья здесь вина: продюсера, который, раскручивая артиста, вкладывает в него деньги и стремится взять под контроль не только все финансовые вопросы, но и творческие, или артиста, который мнит о себе все больше, ощущая все большую независимость от продюсера, – не всегда ясно.

Очень сложной задачей является уладить глубокий конфликт, который развивался на протяжении многих лет. Поэтому *главной задачей продюсера является вовремя заметить зачатки конфликтной ситуации и попытаться любыми силами ее ликвидировать.* Наиболее эффективным способом при этом будет поиск компромисса, чем угроза или обман.

3. *Отсутствие творческой реализации артиста или других участников творческой команды.*

В сфере шоу-бизнеса участникам проекта, особенно в творческой части его реализации, приходится решать творческие задачи, требующие нестандартного мышления и оригинального подхода. Для того чтобы максимально использовать творческие способности каждого, необходимо обеспечить возможность относительно свободного участия в творческих решениях. Не обязательно принимать во внимание все творческие идеи, главное – это направить их в единое общее русло и дать понять, что любой творческий вклад является ценным для продюсера и его проекта.

Таким образом, *работники, во-первых, используют свои способности и, во-вторых, почувствуют свою значимость.*

Большой риск для продюсера брать в группу артиста, который видит свое будущее в сольном проекте. Он покинет группу, лишь только наступит момент, когда увидит для себя новые возможности творческой реализации. В любом случае, если артист представляет для продюсера определенную ценность, то тут остается возможность очертить артисту перспективы и постараться удержать его работой в группе (материальные стимулы, максимум творческой реализации).

4. Несовпадение творческого и коммерческого потенциала в проекте.

Игнорирования идей и инициативы, отклонение от концепции продюсерского проекта. Основой же этого фактора является то, что *творческий потенциал входящих в него участников отличается от концепции*, например, им неинтересна популярная музыка, а больше привлекает какой-то другой жанр. Естественно, работа в проекте не оправдывает ожиданий исполнителя.

Здесь нужно либо сразу оговорить, что проект имеет определенную концепцию, от которой не стоит отклоняться, либо постараться установить баланс между коммерческим и творческим содержанием проекта.

5. Отсутствие профессионального роста, рутинный характер работы.

Здесь обычно выходит на первое место мечта о собственном деле, для артиста – это начало сольной карьеры. Основная задача продюсера здесь *определять перспективы для своих работников, создавать как можно большее разнообразие в процессе работы и оценивать результаты, по возможности, награждая за определенные заслуги.*

Если творческая личность не видит перед собой новых горизонтов, то вряд ли надолго хватит его энтузиазма к выполнению текущей работы. Поэтому продюсер должен позаботиться о внедрении различных креативных решений как в работу продюсерской команды, так и сценическую деятельность артиста.

Например, некоторые креативные решения:

1. разнообразие в репертуаре,
2. постановка шоу,
3. съемка клипов в экзотических странах – являются определенными катализаторами, повышает желание работать и стремиться к долгосрочным целям.

Конечно, если певец является еще и автором слов и музыки, и его творчество востребовано публикой, то ему не нужно каких-то дополнительных перспектив, все перспективы он создает сам.

Те же, кто является лишь исполнителями определенных поставленных продюсером задач, надеются на профессиональный рост и признание своих заслуг.

Так, например, продюсер не должен препятствовать участию своих артистов в других проектах, например, связанных с телевидением или рекламой. Хотя и здесь нужен индивидуальный подход. Так подобное

использование бренда для проекта оказывается не всегда оправданным, поскольку может упрощать образ артиста.

6. Отсутствие необходимой социально-психологической атмосферы в коллективе.

Здесь необходимо отметить, что социально-психологическая атмосфера в коллективе меняется с течением времени.

Это зависит от факторов:

1. этапов жизненного цикла проекта,
2. внутренних и внешних изменений и т.п.

Если между продюсером и продюсерской командой складываются теплые отношения, то это большой плюс. Создать ее помогают продюсеру такие качества, как дипломатичность, коммуникабельность и др. Благоприятная атмосфера в коллективе влияет на успех проекта в целом, а также создает предпосылки для долгосрочного существования проекта.

Для продюсера здесь важно выбрать нужный стиль управления, учитывая, что творческая группа – это неформальная группа, которая предполагает свои методы воздействия.

Создание необходимого для работы психологического климата очень важно для всей совместной деятельности. Ведь всем известны примеры, когда проекты распадались именно по причине его отсутствия, и наоборот, благоприятная атмосфера способствует длительному существованию проекта, где господствуют стабильные отношения между участниками.

7. Жесткая конкуренция на рынке шоу-бизнеса.

Продвижение того или иного проекта – длительный процесс, во время которого возможны отдельные победы и одни поражения.

В условиях конкуренции другие проекты оказываются более востребованными, какие-то менее, что сказывается на общем настроении продюсерской команды и артистов.

Поэтому продюсер как вдохновитель и идейный руководитель проекта к любому стечению обстоятельств должен относиться с оптимизмом и позитивным настроением.

Итак, огромную роль в управлении персоналом играют не только материальные стимулы. Для создания крупномасштабного проекта необходимы работа над моральными стимулами, использование механизмов воодушевления и создание системы высокоуровневых мотивов.

Что касается вопроса о факторах демотивации, то здесь продюсер должен постараться каждое демотивационное обстоятельство обращать в стимул.

Большое внимание нужно уделять и моральному стимулированию, которое строится на признании результатов работы, уважении, реализации своих целей и т.п.

Вопросы к самопроверке. Ответить устно.

1. Охарактеризуйте фактор формального типа управления.
2. Охарактеризуйте фактор неформального типа управления.

3. Основные отличия формальной и неформальной групп. Сравнительная характеристика обоих типов управления, методов и механизмов воздействия.
4. Опишите схему функционирования процесса воздействия.
5. Какие механизмы применяет продюсер в управлении формальной группой?
6. Методы управления персоналом шоу-проекта.
7. Мотивирование. Отличия от мотивации.
8. Назовите виды и способы воздействия на персонал.
9. Что такое демотивационные факторы?

Тема 17. «Продюсирование в условиях конкуренции шоу-проектов»

План

1. Продюсирование в условиях конкуренции.
2. Экономический характер продюсирования в шоу-индустрии.
3. Продюсирование как процесс в условиях конкуренции.
4. Понятие и виды конкуренции в шоу-бизнесе.
5. Формы конкуренции.
6. Виды конкуренции. Базовые понятия
7. Условия появления конкуренции.
8. Конкуренция по условиям продаж.
9. Монополистическая конкуренция
10. Рыночная конкуренция.
11. Совершенная несовершенная конкуренция в шоу индустрии.
12. Способы выхода из конкурентной ситуации.

Продюсирование в условиях конкуренции.

Продюсирование в музыкальной индустрии связано, прежде всего, с реализацией продюсерского проекта, который представляет собой интеллектуально-творческий продукт, созданный группой хозяйствующих субъектов в процессе их взаимодействия.

Таким образом, продюсирование в музыкальной шоу-индустрии, как и в любой другой сфере деятельности, отражает всю систему отношений (финансовых, экономических, социальных), которые возникают у продюсера-предпринимателя с творческой группой, партнерами и другими хозяйствующими субъектами.

Экономический характер продюсирования в шоу-индустрии проявляется во взаимодействии организатора проекта с другими хозяйствующими субъектами, которое строится на основе материально-товарного обмена. Действие таких экономических механизмов рынка, как:

- законы спроса и предложения,
- конкуренции,

- стоимости и т.д.

является необходимыми и оправданными факторами производственных и обменных процессов.

Продвижение проекта на музыкальный рынок как процесс представляет собой сложную цепочку целенаправленных действий:

1. возникновение (зарождения) продюсерской идеи
2. заканчивается воплощением ее в конкретный продюсерский проект.

Поэтому **продюсированием в шоу-индустрии** можно назвать:

1. процесс создания проектов, артистов, пользующихся спросом у публики;
2. процесс удовлетворения постоянно растущих эстетических потребностей;
3. процесс, осуществляемый на основе постоянного внедрения креативных технологий с целью получения максимального дохода от имеющихся ресурсов.

Этот процесс является непрерывным, постоянно возобновляется, поскольку постоянно изменяются вкусы и предпочтения аудитории, на которую рассчитан продюсерский проект.

Иногда в процессе реализации проекта продюсера как предпринимателя ждет ряд разочарований (убытки, расход сил, времени), но, в конечном итоге, личное удовлетворение приносит достигнутый им денежный доход.

Мы оставим в стороне — реализацию творческих способностей, удовлетворение амбиций и прочих целей продюсерской деятельности в связи с тем, что **продюсера интересует, прежде всего, прибыль.**

Следовательно, **продюсирование, как процесс**, включает в себя:

1. поиск новых творческих идей, их анализ и оценку с точки зрения потребностей рынка и экономической выгоды,
2. формирование целей по реализации идей,
3. воплощение свежих оригинальных идей в своих проектах,
4. совершенствование организации производства и другие акции предпринимательской активности, приносящие прибыль.

Соединение всех этих задач в единое целое происходит путем различных комбинаций производительных сил, результатом которых являются новые проекты.

При этом возможны следующие ситуации:

1. изготовление оригинального проекта (театрализованное шоу);
2. внедрение нового еще практически неизвестного метода (способа) реализации проекта (интрига в изначальном представлении солистки публике);
3. освоение новых рынков сбыта;
4. получение нового источника ресурсов для создания проекта (новая форма star-making);
5. обеспечение монопольного положения (например, компания, продвигающая проект, является концерном, состоящим из рекорд-лейбла, музыкального канала, радиостанции и других подразделений).

Конкуренция (от лат. concurrere «сталкиваться», «соперничать») — соперничество в какой-либо области с целью получения выгоды.

Конкуренция – это борьба между производителями или поставщиками, предприятиями, фирмами за наиболее выгодные условия производства и сбыта в целях достижения лучших результатов своей предпринимательской деятельности.

Конкуренция возникла одновременно с товарным производством, но только с развитием капиталистических отношений она превратилась в главный рычаг рыночного регулирования общественного производства.

Выделяют две основные формы конкуренции:

1. Внутриотраслевая – это конкуренция между производителями продукта одной и той же отрасли, когда предприятия с более высокой, чем средняя, производительностью труда получают дополнительную прибыль, а технологически и организационно отсталые теряют часть своих доходов.
2. Межотраслевая – конкуренция между предприятиями различных отраслей, выражающаяся в перемещении капиталов из отраслей, имеющих низкую норму прибыли, в отрасли с более высокой долей прибыли.

Базовые понятия. Различают виды конкуренции (совершенная и несовершенная):

Совершенная конкуренция – состояние рынка при котором существует множество производителей и потребителей которые не влияют на рыночную цену. Цена формируется вкладом спроса и предложения. Это такой тип рыночной структуры, где рыночное поведение продавцов и покупателей заключается в приспособлении к равновесному состоянию рыночных условий. Это означает, что спрос на продукцию не сокращается по мере увеличения продаж.

1. Совершенная (свободная) характеризуется:

- неограниченное число участников конкуренции, абсолютно свободный доступ на рынок
- абсолютная мобильность материальных, трудовых, финансовых и прочих ресурсов
- полная информированность каждого участника конкуренции (о предложении, спросе, ценах)
- абсолютная однородность одноимённых продуктов (отсутствие бренда, других индивидуальных характеристик продукта)
- не один из участников свободной конкуренции не в состоянии оказывать влияние на решения, принимаемые другими участниками.

Главные достоинства совершенной конкуренции:

1. Позволяет достичь соответствия экономических интересов производителей и потребителей через уравновешенный спрос и предложение, через достижение равновесной цены и равновесного количества проектов.

2. Обеспечивает эффективное распределение ограниченных ресурсов благодаря информации заложенной в цене;
3. Ориентирует производителя на потребителя, то есть на достижение главной цели, удовлетворения различных экономических потребностей человека.

Таким образом при такой конкуренции достигается оптимальное, конкурентное состояние рынка, при котором нет прибыли и нет убытка.

Недостатки совершенной конкуренции:

1. имеет место равенство возможностей, но одновременно сохраняется неравенство результата.
2. блага которые нельзя разделить и оценить поштучно, в условиях совершенной конкуренции не производится.
3. не учитываются разные эстетические вкусы потребителей.

Совершенная рыночная конкуренция – простейшая рыночная ситуация позволяющая понять как действительно функционирует рыночный механизм, но в реалии встречается редко.

Свободная конкуренция приводит:

1. к перепроизводству в одной отрасли и недопроизводству в другой,
2. росту доходов одних фирм и разорению других, т.к. происходят колебания спроса и предложения.

Несовершенная конкуренция - это конкуренция при которой производители (потребители) – влияют на цену, контролируют ее и изменяют. При этом количество продуктов и доступ производителей на данный рынок ограничен.

Основные условия несовершенной конкуренции:

1. На рынке действует ограниченное число производителей
2. Существуют экономические условия (барьеры, естественные монополии, гос. налоги, лицензии) проникновения в данное производство.
3. Рыночная информация искажена и не объективна.

Все эти факторы способствуют нарушению рыночного равновесия, т к ограниченное число производителей устанавливает и поддерживает высокие цены для получения монопольной прибыли.

Выделяют несколько моделей несовершенной конкуренции:

1. чистая монополия (максимальная рыночная власть, господствующее положение);
2. олигополия (определенная, весомая власть над рынком);
3. монополистическая конкуренция (незначительная власть над рынком).

Рынок несовершенной конкуренции предполагает:

- чистая абсолютная монополия (существует, если одна фирма является единственным производителем продукта, не имеющего близких заменителей). Абсолютная монополия проявляется в наличии естественных монополий.
- монополистическая конкуренция – рыночная ситуация, при которой относительно большое число производителей предлагает похожую, но не идентичную продукцию. Монополизм в данном случае заключается в

том, что фирма самостоятельно может повышать или понижать цену на товар или услугу.

- олигополия – не многочисленность участников конкуренции (малое число участников на определённом рынке товаров и услуг). В данном случае могут производиться разнообразные по содержанию продукты. Цены имеют тенденцию к устойчивой фиксации. Лидерство в ценах преимущественно диктует одна ведущая фирма, а остальные следуют за ней.

В соответствии с методами осуществления существует **ценовая и неценовая конкуренция**:

1. Ценовая – продажа продуктов или услуг по более низким ценам, чем у конкурентов.
2. Неценовая – предложение продуктов более высокого качества, более длительный срок, с более высокой производительностью, а также более высокого ассортимента.

Недобросовестная конкуренция – вид конкуренции, при котором используются методы, связанные с нарушением норм и правил конкуренции:

- демпинговые цены (цена ниже себестоимости)
- установление контроля над деятельностью конкурентов
- установление дискриминационных цен или коммерческих условий
- тайный сговор на тендерах
- ложная информация

Конкуренция — это соперничество. И в музыкальной индустрии она может выглядеть как соревнование между рекорд-лейблами, продюсерскими компаниями, отдельными проектами за сферу влияния, аудиторию и др., т.е. за наиболее выгодные условия создания и продвижения музыкальных проектов для получения максимально возможной прибыли.

В реальности конкуренция строится по более сложной формуле. Но у каждого хозяйствующего субъекта свои способы конкурентирования, свои возможности, своя тактика:

1. у мейджоров — это сила,
2. у мелких продюсерских фирм — гибкость,
3. у специализированных компаний (например, мастеринг-студия) — приспособленность к особым сегментам («нишам») рынка,
4. у фирм-новаторов — преимущества первооткрывателей.

В конкретных рыночных ситуациях преимущество получает то одно, то другое качество.

Основными условиями появления конкуренции являются:

1. собственность на средства производства, производимый продукт и доход;
2. доступ к ресурсам и информации;
3. множественность обособленных производителей, экономическая самостоятельность (выбор организационных форм, определение источников финансирования, методов и структур управления проектом и т.д.).

Конкуренция по условиям продаж — использование многочисленных средств, прежде всего PR и рекламы, для привлечения внимания аудитории к проекту.

Особыми методами неценовой конкуренции является, например, создание проектов из участников популярных телепередач «Народный артист», «Фабрика звезд» ...

Современное состояние, шоу-индустрии создает широкие возможности для неценовой конкуренции:

1. расширился творческий потенциал продюсерской деятельности,
2. образовались возможности масштабной модификации и дифференциации существующих проектов,
3. создание новых
4. появляются предпосылки для быстрого повышения качества создаваемых проектов,
5. ведения рекламы и совершенствования в целом системы формирования спроса и стимулирования сбыта.

Конкурентоспособность фирмы или отдельного проекта зависит от внутренних и внешних факторов.

Внутренние факторы уровня развития национальных компаний, которые включают:

1. технологию производственных процессов,
2. квалификацию управляющих высшего звена и др.

Внешние факторы качества предпринимательской среды шоу-индустрии:

1. интенсивность конкуренции на внутренних рынках,
2. развитие информационной инфраструктуры,
3. усложнение характеристик спроса,
4. адекватность внутреннего предложения спросу по количеству и качеству,
5. наличие развитой инфраструктуры и др.

Конкуренция возникает не только на рынке товаров и услуг, но и на рынке спроса и предложения кадровых ресурсов.

Здесь работники конкурируют, чтобы занять и сохранить за собой рабочее место. На рынке капитала собственники борются за получение лучших источников его эффективного приложения.

Конкуренция имеет место между предпринимателями, фирмами, а по большому счету — даже между отраслями, например, музыкальная индустрия и сетевой бизнес.

Продюсер и артист также могут конкурировать с другими проектами, представленными в данной отрасли, применяя определенные схемы.

Профессионализм артиста заключается, прежде всего, в том, что он является ярко выраженной индивидуальностью, и о конкурентоспособности здесь говорить как-то неуместно. Но в век индустриализации и новых технологий одного обаяния и артистизма недостаточно, чтобы получить и удержать признание. Тут необходим еще и расчет, который входит в

обязанности продюсера. Разработанная стратегия конкуренции предполагает использование различных средств.

Монополистическая конкуренция характеризуется сравнительно большим числом продюсерских агентств или компаний, которые производят похожую, но не идентичную продукцию.

Вхождение в отрасль простое.

Производители в условиях монополистической конкуренции обладают *ограниченной степенью контроля* над ценами за свою продукцию.

Многие, производители используют рекламу, создают бренд как средство позиционирования и убеждения покупателей в том, что они лучшие на рынке, в это время появления многочисленных бойзбэндов и женских коллективов, которые характеризуются идентичным репертуаром, концепцией проекта, имиджем и др.

В музыкальном бизнесе проявляются еще две формы конкуренции — **ценовая и неценовая**, которые не только сосуществуют и проявляются одновременно, но и обычно взаимодействуют. Во всех странах применяются ценовые методы конкурентной борьбы.

Основным видом неценовой конкуренции в шоу-индустрии является конкуренция по продукту.

Это диктуется прежде всего креативным характером продюсерской деятельности и погоней за массовым успехом. А большим успехом пользуются проекты, в основе которых лежит оригинальная идея, что выражается во всех элементах процесса реализации проекта и выдвижения его на рынок.

Основными средствами воздействия на аудиторию выступают:

- оригинальность идеи, лежащей в основе концепции проекта;
- оригинальность имиджа, музыкального стиля;
- соответствие творчества артиста интересу публики;
- качество музыкального материала, концертных выступлений;
- цена, доступность творчества;
- степень уникальности проекта;
- позитивные отличительные характеристики проекта от уже имеющихся на рынке и возможность публики заметить их;
- престижность и привлекательность рекламы проекта и т.д.

Успешная креативная деятельность всех участников проекта — продюсера, творческой группы, артиста — позволяет оторваться от конкурентов и значительно увеличить масштабы своей аудитории.

Казалось бы, какие конкуренты в культурной области деятельности, ведь творчество каждого музыканта, артиста оригинально, индивидуально и неповторимо, что разрушает всякую конкуренцию.

Несмотря на то, что во всех проектах присутствует элемент новизны, «непохожести» на другие, как мы уже неоднократно говорили возможны **элементы повтора:**

- одноформатность, женские коллективы с одинаковым количеством человек;
- сходная музыкальная концепция (например, танцевальная музыка, рок, народные мотивы и т.п.);
- ориентированность на одну и ту же аудиторию по возрасту, социальным характеристикам;
- сходный типаж;
- сходная идейная концепция (патриотизм);
- одинаковые названия.

От конкуренции терпят убытки обе стороны. Тут возможны различные варианты развития событий:

- либо на рынке остаются оба конкурента и делят аудиторию, рынки влияния и т.п.,
- либо одна из них терпит фиаско, прекращая свое существование на музыкальном рынке.
- активная креативная деятельность со стороны артиста и продюсера, что снижает конкурентное напряжение.

Рыночная конкуренция — система отношений между экономически самостоятельными производителями (продавцами) товаров и услуг, стремящихся к поиску новых способов реализации их экономических интересов.

Условиями ее развития, наряду с указанными, выступают:

1. заинтересованность субъектов в росте прибыли,
2. стимулирование создания новых предприятий в монополизированных отраслях и др.

Конкуренция носит для участников рыночных отношений, и в первую очередь для продюсеров как непосредственных производителей проектов, объективно-принудительный характер.

Конкуренция заставляет их применять креативные технологии, рационализировать работу персонала, снижать или сдерживать цены на концертные выступления.

Подведем итог, конкуренция систематически воздействует на индивидуальные издержки продюсера в сторону снижения, заставляет экономично расходовать ресурсы, и что самое главное, сочетать со стандартным креативный подход к процессу реализации проекта.

Таким образом, **конкуренция выполняет функцию** стимулирования творческой деятельности, учитывающей потребности широких масс.

Соперничество за большую прибыль, создает, такую ситуацию, когда **главной целью** является высокий рейтинг популярности, пусть даже в ущерб нравственным или другим устоям.

Позитивная роль конкуренции в том, что она побуждает создателей продюсерских проектов следовать в ногу с современными веяниями музыкальных предпочтений публики, проявлять творческую и инновационную активность.

На этой основе возможен выигрыш того продюсера, кто смог «верно угадать», что будет популярным в следующие несколько лет, и создать именно такой проект сегодня, опередив конкурентов.

Конкуренция есть комплексное понятие. Мы уже рассматривали ранее базовые понятия видов конкуренции, теперь рассмотрим каждый как инструмент в шоу индустрии.

Совершенная конкуренция в шоу индустрии представляет идеальный образ конкуренции, при которой продавцы (учредители проекта) и покупатели (аудитория) обладают настолько широкой свободой поведения, что ни один из них не способен диктовать другому: что, как, по какой цене покупать.

Например, продюсера не устраивает цена, которую концертное агентство согласно платить за выступление группы, он ждет других предложений. Ведь в условиях совершенной конкуренции и продавцов, и покупателей, и товаров — много. Только на таком рынке полностью действует закон спроса и предложения, устанавливается равновесная цена на товары.

К совершенной конкуренции, как к идеалу, можно лишь приближаться, в полной же мере она не достижима.

В действительности на любом рынке имеет место **несовершенная конкуренция**. Это происходит по многим причинам.

Во-первых, каждый из продюсеров стремится представить свой проект, как особый, лучший, выделяющийся на фоне других. В результате происходит как бы представление разных проектов, и продавцы не конкурируют между собой в полной мере. Ряд проектов имеет «свою» аудиторию.

В итоге возникает особая форма монополизма при наличии многих продавцов и покупателей, конкуренция становится несовершенной.

В шоу-индустрии **различают четыре рыночных ситуации** в зависимости от количества, «удельного веса» на рынке производителей и влияния отдельного субъекта на рыночную цену:

1. чистую конкуренцию, относится к свободной (совершенной) конкуренции
2. чистую монополию, относится к монополистической (несовершенной) конкуренции, как и остальные
3. монополистическую конкуренцию
4. олигополию.

В условиях чистой конкуренции существует большое число продюсерских компаний, производящих одинаковый продукт (например, бойзбэнды, женские группы имеющие общую аудиторию).

Новые проекты легко могут выйти на рынок, так как доля каждого конкурентного предприятия в общем объеме предложения товара незначительна, при этом отдельная компания не может оказать существенного влияния на рыночную цену, которая устанавливается на основе совокупности спроса и предложения.

Чистая монополия предполагает, что в отрасли имеется только одна лидирующая компания, которая полностью контролирует объём предложения и очень сильно влияет на цены.

Проникновение в отрасль других производящих шоу-продукты субъектов заблокировано. Отсутствует дифференциация продукции.

Примером чистой монополии может служить период начала девяностых, когда наш отечественный шоу-бизнес находился еще в стадии развития и, коллектив «№1» был единственным проектом на рынке, и ему не могло быть аналогов.

Существуют традиционные способы выхода из конкурентной ситуации.

1. Дуэты, совместные выступления. Здесь молодым звездам помогают, как правило, маститые звезды. Также возможна организация дуэтов для разнообразия репертуара, что также повышает интерес публики. Иногда отечественным исполнителям на помощь приходят зарубежные звезды.
2. Розыгрыши, конкурсы в поддержку альбома. Покупатель диска или кассеты с новым альбомом «М» автоматически становится участником конкурса и т.д.
3. Смена имиджа группы происходит крайне редко, так как публика воспринимает артиста в его первоначальном облике, к другому имиджу она привыкает постепенно.
4. Привлечение внимания путем участия в престижных премиях и «бронирование» победных мест на этих конкурсах.
5. Мерчандайзинг, процесса маркетинга, определяющая методику продажи продукта на рынке.
6. Задействование артиста в других жанрах — реклама, телевидение, кино, театр.

Важным в конкурентной борьбе является и **маркетинговая политика, в которой используются различные стратегии ценообразования.**

Конкурентное ценообразование, т.е. цены ниже, чем у конкурентов (здесь имеются в виду цены на концертные выступления; цены на аудионосители, как правило, фиксированы).

1. Сравнительное ценообразование. Установление цен, аналогичных рыночным, на конкурентную услугу, продукт.
2. «Снятие сливок». Состоит в установлении высоких цен (особенно в момент пика популярности), потом цены постепенно снижают.
3. Проникающее ценообразование. Сначала устанавливаются низкие цены, а с приобретением популярности цены начинают несколько повышаться.
4. Ценообразование с потерей на лидере. На успешный проект цена несколько снижается, что стимулирует спрос.
5. Престижное ценообразование. Расчет на избранную публику.
6. Затраты конкурентов. Учет доли определенного бренда в общем объеме продаж на данном рынке. Она довольно точно соответствует доле в общей сумме затрат на рекламу.

Именно продюсер выступает в роли активного субъекта. Тем не менее, потребитель и аудитория свободны в своем выборе, и продюсер не может игнорировать этот факт.

И здесь нужно помнить, что только свежие идеи «выстреливают», а сама по себе конкуренция отнимает силы у обеих сторон.

Значение конкуренций в том, что она служит одним из важнейших способов повышения эффективности экономической работы. Стремление обойти конкурента, не отстать от него создает мощный стимул создания качественного продукта, у которого больше шансов завоевать успех среди широких масс.

Если говорить об организациях, которые представлены на рынке музыкальной индустрии, то в ряде случаев **рынком владеют несколько крупных фирм**, потому что они сумели сконцентрировать в своих руках систему производства и продажи, а также необходимый капитал, отсутствующий у других фирм.

Это **положение олигополии и характерно для современного шоу-рынка.**

Устранение явления монополии связано с применением специальных мер. Среди них:

1. расчленение крупных предприятий, создание малых предприятий и филиалов,
2. предоставление льгот предприятиям и предпринимателям, вступающим в конкуренцию с монополистами,
3. открытие свободного доступа зарубежным фирмам на внутренний рынок.

Но в настоящей ситуации условия для этого не сложились и музыкальная индустрия переживает период господства крупных монополистов — ограниченного числа Мейджоров, диктующих свои условия на рынке звукозаписи, и крупные концерны, объединяющие в себе рекорд-лейблы, дистрибьютерскую сеть, СМИ и другие монополистические гиганты.

Вопросы к самопроверке. Ответить устно.

1. Цель, анализ и показатели эффективности инновационных разработок.
2. Экономический характер продюсирования в шоу-индустрии.
3. Продюсирование как процесс в условиях конкуренции.
4. Понятие и виды конкуренции в шоу-бизнесе.
5. Конкуренция по условиям продаж.
6. Монополистическая конкуренция
7. Рыночная конкуренция.
8. Совершенная несовершенная конкуренция в шоу индустрии.
9. Функции и виды конкуренции в шоу-бизнесе.
10. Формы конкуренции в шоу-бизнесе ее виды и методы.
11. Традиционные способы выхода из конкурентной ситуации.
12. Стратегии ценообразования в маркетинговой политике.

13. Назовите основные условия появления конкуренции.
14. Назовите основные средства воздействия на аудиторию.
15. Факторы от которых зависит конкурентоспособность фирмы?

Видеоматериалы. Изучите и проанализируйте данное выступление.

<https://www.youtube.com/watch?v=Z9NevA8BCME> - "Музыкальное продюсирование в России: минное поле или перспективная ниша?"
<https://www.youtube.com/watch?v=HprNK0Tm9Tk> - Ник Хоббс - "Музыкальный бизнес: функции промоутеров".

Тема 18. «Конфликты в шоу-проектах и пути их преодоления»

План

1. Понятие, функции, задачи конфликта.
2. Субъект и объект конфликта.
3. Основные признаки конфликта.
4. Виды конфликтов.
5. Этапы развития конфликта
6. Методы разрешения противоречий и конфликтов
7. Способы разрешения конфликтов
8. Переговоры как способ преодоления конфликта
9. Виды переговоров.

В процессе общения между людьми возникают различные противоречия, поскольку каждый человек стремится достичь собственной цели.

Часто противоречия не могут быть разрешены и приобретают форму конфликта, который определяется как отсутствие согласия между двумя и более участниками общения.

Противоречия нарушают стабильное состояние отдельного человека или коллектива, в некоторых случаях имеют положительный эффект, но чаще негативно влияют на жизнь и деятельность.

Особенно конфликтные ситуации, как и сам конфликт, наиболее часто прослеживаются в работе продюсера и его продукта.

Конфликт (лат. *conflictus*) — столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями.

Любые организационные изменения, противоречивые ситуации, деловые и личностные отношения между людьми нередко порождают **конфликтные ситуации**, которые субъективно сопровождаются серьезными психологическими переживаниями.

Организация в шоу-бизнесе, как юридическое лицо, представляет собой систему со сложным внутренним содержанием и многочисленными внутренними и внешними факторами, оказывающими влияние.

Коллектив можно охарактеризовать, выделяя следующие стадии ее существования:

- 1) тождество - совпадение интересов людей при расхождении взглядов;
- 2) различие интересов — как начальная стадия развития противоречий;
- 3) наивысшее развитие противоречий;
- 4) конфликт или наивысшая ступень развития противоречий;
- 5) разрешение противоречий.

Каждый сотрудник обладает собственными целями, стремлениями и интересами, так же как и организация. **Непризнание власти является одной из важнейших черт конфликта.**

Сильный конфликт сопровождается развитием стресса у его участников, снижением уровня сплоченности и единства в коллективе, разрушением коммуникационной сети и пр.

В самом общем виде **причины конфликта** можно разделить на три группы:

1. возникающие в процессе труда;
2. вызываемые психологическими особенностями человеческих взаимоотношений;
3. обусловленные личностными особенностями сотрудников организации.

Первым источником возникновения конфликтных ситуаций организации в сфере шоу индустрии являются:

причины, порожденные трудовым процессом:

1. ограниченность ресурсов,
2. препятствия выполнению своих обязанностей,
3. достижению высокого заработка,
4. благоприятных условия труда и отдыха,
5. несоответствие поступков одного из сотрудников принятым в коллективе нормам и жизненным ценностям.

Вторая группа причин, отражает

психологические особенности человеческих отношений:

взаимные симпатии и антипатии людей, ведущие к их совместимости и несовместимости, что приводит к неблагоприятной психологической атмосфере, называемой «атмосферой нетерпимости».

Третья группа причин связана с особенностями личности (неумение контролировать эмоции, агрессивность, излишняя тревожность и т.п.) и социально-демографическими характеристиками.

Различие людей во взглядах, несовпадение восприятия и оценок тех или иных событий достаточно часто приводят к спорной ситуации.

Если при этом ситуация представляет угрозу для достижения поставленной цели хотя бы одному из участников отношения, то возникает конфликтная ситуация.

Конфликтная ситуация — это противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств для их достижения, несовпадение интересов, желаний и т.д.

Часто в основе конфликтной ситуации лежат объективные противоречия, но иногда достаточно инцидента: неудачно сказанного слова, мнения или незначительного поступка.

Инцидент (повод) — активизация деятельности одной из сторон, которая ущемляет (пусть даже неумышленно) интересы другой стороны.

Для перерастания возникшего противоречия в конфликтную ситуацию необходимы:

- значимость ситуации для участников конфликтного взаимодействия;
- наличие препятствия, которое выдвигает один из оппонентов на пути к достижению целей другими участниками (даже если это субъективное восприятие, а не реальность);
- превышение личной или групповой терпимости к возникшему препятствию, хотя бы у одной из сторон.

В конфликтной ситуации уже проявляются возможные **участники будущего конфликта** — **субъекты или оппоненты**, а также предмет спора или объект конфликта.

Субъектами конфликта являются участники конфликтного взаимодействия, в качестве которых могут выступать отдельные личности, группы, организации. Оппоненты должны иметь возможность действовать от своего лица, а не выступать от третьего лица, не быть средством в реализации чьих-то интересов, т.е. посредниками.

Можно выделить несколько групп, чьи интересы затрагиваются в конфликте:

первичные группы — затронуты их личные интересы, они сами участвуют в конфликте, но не всегда от этих групп зависит возможность успешного ведения переговоров;

вторичные группы — затронуты их интересы, но эти силы не стремятся к открытому проявлению своей заинтересованности, их действия скрыты до определенного времени.

Могут существовать еще и *третьи силы*, также заинтересованные в конфликте, но еще более скрытые.

Появление противоречий и их превращение в конфликт, связано с особенностями личности самих участников.

Выделяют **шесть типов «конфликтных» личностей**, которые могут провоцировать столкновения людей:

1. **демонстративные**, стремящиеся быть в центре внимания, являющиеся инициаторами споров, в которых они проявляют излишнюю эмоциональность;
2. **ригидные**, обладающие завышенной самооценкой, не считающиеся с мнением других, некритически относящиеся к своим поступкам, болезненно обидчивые, склонные вымещать зло на окружающих;

3. **неуправляемые**, отличающиеся импульсивностью, агрессивностью, непредсказуемостью поведения, слабым самоконтролем;
4. **сверхточные**, характеризующиеся излишней требовательностью, подозрительностью, мелочностью;
5. **целенаправленно конфликтные**, рассматривающие конфликт как средство достижения собственных целей, склонные манипулировать окружающими в своих интересах;
6. **бесконфликтные**, которые своим стремлением всем угодить только создают конфликты.

К чертам характера **конфликтной личности** можно отнести:

- неадекватная самооценка своих возможностей и способностей (завышенная или заниженная), она может противоречить адекватной оценке окружающих;
- стремление доминировать там, где возможно и невозможно;
- консерватизм мышления, взглядов, нежелание преодолеть устаревшие традиции;
- излишняя прямолинейность в высказываниях;
- преобладание эмоциональных качеств личности: агрессивность, раздражительность и т.п.

Стороны конфликта применяют всё возможное, чтобы победила их точка зрения:

- убеждение,
- поощрение,
- вознаграждение,
- запугивание,
- традиции,
- ссылки на авторитет,
- принуждение и др.

Объектом конфликта становится то, на что претендуют конфликтующие стороны, что вызывает их противодействие, получение чего то одним из участников полностью или частично лишает другую сторону возможности добиться своих целей.

Конфликтная ситуация — состояние достаточно подвижное, неустойчивое, легко может измениться при изменении любого из составляющих элементов: взглядов оппонентов, отношений объект-оппонент, при подмене объекта конфликта, появлении условий, затрудняющих или исключающих взаимодействие оппонентов, отказе одного из субъектов от дальнейшего взаимодействия и др.

При взаимодействии субъектов на поведение каждого из них оказывает влияние формальный, а иногда и неформальный **статус оппонентов**, их ранг, то есть уровень власти, которым реально они располагают.

При столкновении «начальник — подчиненный» изначально ранг начальника выше ранга подчиненного, но впоследствии могут появиться самые разные причины, меняющие такую расстановку сил (переход

подчиненного на более высокую должность, привлечение подчиненным на свою сторону вышестоящих руководителей, коллектива).

Конфликт — борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение соперника.

В данном определении четко и ясно указаны **цели конфликтного взаимодействия**, возможные действия в случае сопротивления оппонента, причем действия перечисляются в порядке нарастания их силы.

Признаки конфликта:

- наличие ситуации, воспринимаемой участниками как конфликтной;
- неделимость объекта конфликта, то есть предмет конфликта не может быть поделен справедливо между участниками конфликтного взаимодействия;
- желание участников продолжить конфликтное взаимодействие для достижения своих целей.

Конфликты могут выполнять как позитивные, так и негативные *функции*.

Позитивные функции	Негативные функции
Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами	Большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте
Получение новой информации об оппоненте	Увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе
Сплочение коллектива при противоборстве с внешним врагом	Представление о побежденных группах как о врагах
Стимулирование к изменениям и развитию	Увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе
Снятие синдрома покорности у подчиненных	После завершения конфликта - уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников
Диагностика возможностей оппонентов	Сложное восстановление деловых отношений (шлейф конфликта)

Виды конфликтов

Конфликт можно рассматривать в узком и широком смысле слова.

В узком смысле — это непосредственное столкновение сторон.

В широком — развивающийся процесс, состоящий из нескольких этапов, в рамках которого само столкновение является лишь одним из них.

Все виды конфликтов тесно связаны между собой.

По способу разрешения выделяют конфликты: *антагонистические* и *компромиссные*.

Антагонистические конфликты предполагают способы разрешения противоречия в виде разрушения структур всех конфликтующих сторон или отказа всех сторон, кроме одной, от участия в конфликте. Эта одна сторона и выигрывает: война до победы, полное поражение противника в споре.

Компромиссные конфликты допускают несколько вариантов их разрешения за счет взаимного изменения целей участников конфликта, сроков, условий взаимодействия.

По природе возникновения различают: *социальные, организационные, личностные.*

Социальные конфликты представляют собой высшую стадию развития противоречия в системе отношений людей, социальных групп, институтов. Они характеризуются усилением противоположных тенденций и интересов социальных общностей, коллективов, индивидов.

Причиной организационных конфликтов является организационное регламентирование деятельности личности: применения должностных инструкций, условия контракта, внедрения формальных структур управления организацией и др.

Эмоциональные, или личностные, конфликты характеризуются тем, что неудовлетворение интересов отдельной личности сразу же приводит к ее столкновению с окружающими. Они, как правило, вызываются чувствами зависти, враждебности, антипатии и являются быстрой реакцией индивида на ущемление его интересов. Происходит совмещение препятствия к достижению целей и личности, которая, по мнению индивида, мешает ему эту цель достичь.

По отношению к отдельному субъекту - *внутренние и внешние.*

К первым относятся *внутриличностные* конфликты; ко вторым— *межличностные*, между личностью и группой, межгрупповые.

Внутриличностный конфликт может заставить человека действовать агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым межличностный конфликт.

Возникновение внутриличностных конфликтов обусловлено противоречием человека с самим собой. Оно может порождаться рядом обстоятельств:

- необходимостью выбора между двумя взаимоисключающими вариантами, каждый из которых в одинаковой степени желателен, стремлением к разным целям;
- несовпадением внешних требований и внутренних позиций, когда требования по службе противоречат взглядам, ценностям человека;
- неоднозначность восприятия ситуации, целей и средств их достижения, потребностей и возможностей их удовлетворения;
- влечениями и обязанностями;
- различного рода интересами и т. п.

Присутствие внутриличностных конфликтов можно обнаружить разными методами: анализируя поведение человека, проводя опросы, интервью и т.д.

Наиболее распространенным является **межличностный конфликт**, оказывающий сильное влияние на производственный процесс. Типичные виды таких конфликтов:

1. конфликт между работодателем и наемным работником;
2. конфликт между руководителями структурных подразделений за усиление роли своего направления работы, за ресурсы организации, за определение производственной, маркетинговой политики организации и т.д.;
3. конфликты из-за получения более выгодной работы;
4. конфликт из-за влияния в организации, из-за власти и т.д.

75—80 % межличностных конфликтов в шоу бизнесе порождаются столкновением материальных интересов отдельных субъектов, хотя внешне это проявляется как несовпадение характеров, личных взглядов или моральных ценностей.

Такие конфликты называются **коммуникационными**, они возникают там, где отсутствуют обратные связи, неверно истолковывается информация.

Конфликты между личностью (работник или руководитель) и группой также являются **коммуникационными**. Они в основном обусловлены несовпадением индивидуальных и групповых норм поведения.

Межгрупповые конфликты обычно носят активный характер и вовлекают большое число сотрудников. Чаще всего такие конфликты порождаются борьбой за ограниченные ресурсы или сферы влияния в рамках организации.

Любая организация состоит из множества формальных и неформальных групп, имеющих разные интересы, столкновение которых приводит к противоречиям в форме конфликтов.

Причины противостояния могут быть:

1. профессионально-производственные,
2. социальные,
3. эмоционально-поведенческие.

В зависимости от организационного уровня, к которому принадлежат стороны, конфликты можно разделить на *горизонтальные* и *вертикальные* составляющие.

К первому виду можно отнести конфликт между отдельными направлениями деятельности в организации, между формальным и неформальным коллективами и т. п.

Ко второму виду принадлежат конфликты между различными уровнями иерархии.

Характерной чертой вертикальных и горизонтальных конфликтов является: объем власти, которым располагают оппоненты, на момент начала конфликтных взаимодействий:

1. начальник — подчиненный, вышестоящая организация — малое предприятие (вертикальные);
2. руководители одного уровня, специалисты между собой, поставщики — потребители (горизонтальные).

На практике многие конфликты являются смешанными, содержащими элементы как вертикальных, так и горизонтальных конфликтов.

По сфере возникновения и развития конфликты можно разделить на *деловые*, связанные с официальной деятельностью, и *личные*, затрагивающие неофициальные отношения.

По распределению между сторонами потерь и выигрышей конфликты делятся на *симметричные* и *асимметричные*. В первом случае они распределяются поровну; во втором - одни выигрывают или теряют значительно больше, чем другие.

По характеру своего проявления во внешней среде конфликты могут быть *открытыми* и *скрытыми*.

Открытые конфликты характеризуются явно выраженным столкновением оппонентов: ссоры, споры, столкновения.

Открытые конфликты могут быть связаны с образованием *клик*, т. е. групп сотрудников, активно противопоставляющих себя официальной или поддерживаемой большинством линии с целью захвата формальной или неформальной власти в организации либо упрочения своих позиций.

При **скрытом конфликте** отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия. Это происходит при условии, что один из участников конфликтного взаимодействия опасается другого, либо у него нет достаточной власти и сил для открытой борьбы.

Скрытые конфликты часто развиваются в форме *интриги*, под которой понимается нечестное запутывание руководителей и коллег с целью вынуждения их к определенным действиям, приносящим выгоду инициаторам, и ущерб тем, против кого направлена интрига.

Орудием интриги является искаженная информация, распространяемая через «третьи руки», с помощью которой «очерняются» или «обеляются» люди и их поступки.

Открытый конфликт находится под контролем руководства, поэтому он менее опасен для организации, скрытый незаметно подтачивает организацию, хотя внешне может казаться, что все нормально.

По степени управляемости различают конфликты:

1. *прогнозируемые* и *запланированные* (спровоцированные),
2. *контролируемые* и *управляемые*,
3. *спонтанные*.

По характеру конфликты принято делить на *объективные* и *субъективные*.

Первые связаны с реальными проблемами и недостатками в функционировании и развитии организации - существует объект.

Вторые обусловлены различием индивидуальных оценок тех или иных событий, отношений между людьми и др. - субъективная оценка ситуации.

Предмет конфликта - различия во взглядах и оценках.

В организации *объективные* конфликты, как правило, связаны с недостатками в ее деятельности, поэтому имеют *деловую* основу.

Субъективные конфликты по своей природе всегда эмоциональны и часто являются результатом психологической несовместимости людей, их непонимания и нежелания понять друг друга.

По своим последствиям конфликты бывают *конструктивными* и *деструктивными*.

Конструктивные конфликты предполагают возможность рациональных преобразований в организации, в результате чего устраняется сам их объект, могут принести ей большую пользу, способствовать развитию. Если же конфликт не имеет под собой реальной почвы, то становится *деструктивным*, разрушает систему отношений, вносит дезорганизацию.

Обычно называют ***семь дисфункциональных последствий*** конфликтов:

1. снижение производительности, отрицательное эмоциональное состояние, рост текучести кадров (люди уходят из организации), усиление чувства неудовлетворенности собой;
2. сокращение сферы сотрудничества;
3. увеличение конкуренции между группами, возрастание влияния групповых норм;
4. формирование отрицательного представления о конкуренте как о враге;
5. сокращение продуктивного сотрудничества;
6. повышение агрессивности между группами;
7. сосредоточение внимания на борьбе между группами, перенос внимания с общей задачи корпорации на конфликт.

Конструктивные конфликты возникают на основе различия в целях, объективно обусловленных характером выполняемой работы.

Наличие у конфликта позитивных свойств служит причиной их искусственной природы для достижения положительного эффекта.

Любой конструктивный конфликт, если его своевременно не преодолеть, превращается в деструктивный.

Люди начинают демонстрировать друг другу личную антипатию, придираются, унижать окружающих, навязывать им свою точку зрения, отказываться решать назревшие проблемы.

Этапы развития конфликта

На первой фазе во взаимоотношениях возникает *конфликтная ситуация*, т.е. такое положение дел, при котором интересы сторон объективно вступают в противоречие друг с другом, но открытого столкновения еще нет.

Она может возникнуть как «по инициативе» сторон, так и без их участия, в том числе быть переданной им «по наследству».

Элементами конфликтной ситуации, складывающейся объективно, являются, прежде всего, ее **участники**, или **оппоненты**, каждый из которых обладает соответствующим рангом.

Понятие ранг оппонента или силы оппонента является принципиально важной категорией для анализа социальных конфликтов. Существует классическая градация оппонентов:

Оппонентом *первого ранга* называют индивида, выступающего от своего имени и преследующего в конфликте собственные интересы и цели.

Второй ранг оппонентов представляет группа, состоящая из отдельных индивидов, преследующая в конфликте какую-либо групповую цель.

К оппонентам *третьего ранга* относится структура, состоящая из простых групп, непосредственно взаимодействующих друг с другом.

Высшим рангом или силой традиционно наделяется оппонент, являющийся общественным институтом и выступающий на основе закона и от имени государства.

Оппонентом *нулевого ранга* – это индивид, который в споре с самим собой вырабатывает свое решение, свою позицию по отношению к чему-либо.

Личности доказать свою правоту гораздо сложнее, чем организации.

Другим элементом конфликтной ситуации является **объект**, который и вызывает ее к жизни.

Чаще всего это происходит вследствие его неделимости вообще либо неделимости «по справедливости». В результате каждая из сторон конфликта, преследуя свои интересы, претендует на решающее или единоличное манипулирование им.

В качестве примера можно привести ситуацию, когда группировки подчиненных сталкиваются, желая захватить лидерство во влиянии на руководителя.

Внешними признаками конфликтной ситуации можно считать:

1. напряжение отношений под воздействием негативных взаимных установок;
2. отдельные недоразумения, возникающие на основе непонимания, нечеткого выражения мыслей или ложных выводов.

При изменении обстоятельств конфликтная ситуация может исчезнуть (если перестанет существовать сам объект, породивший ее), трансформироваться в другую или обостриться под действием *инцидента* (столкновения оппонентов).

Инцидент, являющийся **второй фазой** конфликта, может возникнуть целенаправленно или произойти случайно в силу сложившихся обстоятельств и быть объективным или субъективным, основывающимся на недоразумении, существовать лишь в воображении сторон.

Третьей фазой развития конфликта является *кризис* и *разрыв* отношений между оппонентами.

Она состоит из двух этапов — *конструктивного* и *деструктивного*.

На конструктивном этапе сохраняется возможность совместной деятельности в специфических формах. Поэтому оппонентов еще можно посадить за стол переговоров.

На деструктивном этапе никакое сотрудничество уже невозможно: оппоненты теряют самоконтроль, и их необходимо разъединить.

Четвертая фаза развития конфликта - завершение.

Объективный конфликт завершается прекращением существования его объекта вследствие ликвидации (самоликвидации), или из-за потери значения для сторон в силу изменившихся обстоятельств.

Другой способ завершения такого конфликта — оставление объекта у одного из оппонентов при устранении остальных. Если ни того, ни другого не происходит и противостояние затягивается, конфликт превращается из объективного в субъективный.

С субъективными конфликтами бороться гораздо сложнее, а поэтому превращение в них объективных крайне нежелательно.

Обычно *преодоление таких конфликтов* происходит несколькими путями:

1. разъединение участников, что может противоречить решению текущих производственных задач;
2. их полная психологическая перестройка, которая, как считают специалисты, редко бывает успешной;
3. изменение рангов оппонентов (конфликт вряд ли будет продолжаться, если один из его участников, прежде занимавших одинаковые должности, станет руководителем остальных);
4. примирение, в рамках которого стороны, оставаясь на своих позициях, прекращают «боевые действия», хотя сама конфликтная ситуация при этом сохраняется.

Методы разрешения противоречий и конфликтов

Преодоление конфликта может происходить без участия руководителя (силами противостоящих сторон) или при его активном вмешательстве.

Среди общих **условий разрешения конфликтов** надо выделить три условия:

1. каждая из сторон конфликта должна признать наличие конфликтной ситуации и существующие различия во взглядах, а за оппонентом — само право на существование;
2. уровень организации сторон: чем он выше, тем легче достичь договоренности;
3. стороны должны согласиться соблюдать определенные правила взаимоотношений.

Способы разрешения конфликтов

Конструктивное разрешение конфликтов зависит, как минимум, от четырех факторов:

1. адекватность восприятия конфликта, т. е. точность в оценке действий, намерений, позиций и поступков как собственных, так и оппонентов;
2. открытость и результативность общения;
3. создание атмосферы взаимного доверия и сотрудничества;
4. определение существа конфликта, т. е. определить причины конфликта.

Разрешение конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей участников конфликта. Для этого могут использоваться разные способы.

Первый — разъяснение требований к работе, отсутствие информации является причиной конфликтов, порождая домыслы, вымыслы.

Второй — применение координационных механизмов, согласование поведения.

Третий — установление общих целей для конфликтующих сторон.

Четвертый — эффективное использование систем вознаграждений.

Управление конфликтами — это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или коррекция поведения участников конфликта.

Существует достаточно много методов управления конфликтов, которые можно разделить на группы:

- внутриличностные, то есть методы воздействия на отдельную личность;
- структурные, то есть методы по устранению организационных конфликтов;
- межличностные методы или стили поведения в конфликте;
- переговоры;
- ответные агрессивные действия — эту группу методов применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп.

Существует несколько эффективных **стратегий** преодоления конфликтной ситуации, каждая из которых предполагает ряд тактических методов.

С точки зрения использования способов разрешения конфликта стратегические подходы можно разделить на две категории: **структурные и межличностные**.

Структурные методы разрешения конфликта направлены главным образом на его *предупреждение*. Они включают *четыре варианта*:

1. *Своевременное разъяснение требований к работе* является одним из лучших тактических методов управления, предотвращающих негативные последствия конфликтных ситуаций.
2. *Координационные и интеграционные механизмы* - использование структурных подразделений, которые при необходимости могут разрешить спорные вопросы.
3. *Общеорганизационные цели* — метод предполагает разработку или уточнение общеорганизационных целей с тем, чтобы усилия всех сотрудников были объединены и направлены на их достижение, чтобы каждый сотрудник, группа, подразделение четко понимали свое место и роль в общем процессе.
4. *Система вознаграждений* предполагает использовать стимулирование как метод управления конфликтной ситуацией, не поощрять неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Стратегия межличностных отношений - используемые тактические приемы направлены на то, чтобы заставить или убедить стороны прекратить враждебные действия, найти приемлемое решение проблемы.

В этой стратегии существует несколько тактических приемов разрешения конфликта, которые можно представить пятью **основными стилями**:

- уклонение,
- сглаживание,
- принуждение,
- компромисс
- решение проблемы.

Конкретное использование того или иного стиля зависит от характера поведения участников конфликта.

Р.Х. Килменн предложили классификацию стратегий конфликтного поведения, в основе которой лежит степень учета интересов участников конфликта.

Сетка Томаса-Килменна, позволяет проанализировать конфликт и выбрать оптимальную стратегию поведения. Она в свою очередь позволяет для каждого человека создать свой собственный стиль разрешения конфликта.

- 1 - уклонение или ухода от конфликта,
- 2 - уступчивость, приспособление или сглаживание,
- 3 - соперничество - принуждение или решения конфликта силой,
- 4 - компромисс,
- 5 - сотрудничество - полное разрешение конфликта.

Стиль уклонения реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения и не хотите тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью, или чувствует, что не права, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов.

Стиль приспособления означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей атмосферы.

Этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для другой стороны и не очень существен для вас или когда вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны.

Применение стиля *соперничество* часто сопровождается недозволенными силовыми приемами, запугиванием, шантажом и т. п.

Стиль конкуренции, соперничества может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы.

Стиль компромисса. Суть его заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках, т. е. выгоды и потери делятся примерно поровну.

Стиль сотрудничества или окончательного разрешения конфликта состоит в поиске и устранении причин возникновения конфликта в рамках добровольного сотрудничества сторон.

Продюсеру приходится разрешать конфликты не только в деловой форме, но и в *лично-эмоциональной сфере*.

В них, как правило, трудно выделить объект разногласий, отсутствует столкновение интересов. В конфликтной ситуации или в общении с трудным человеком следует использовать такой подход, который в большей степени соответствовал бы конкретным обстоятельствам и при котором продюсер мог бы чувствовать себя наиболее комфортно. Наилучшими советчиками в выборе оптимального подхода разрешения конфликта являются жизненный опыт, желание не усложнять ситуацию и не доводить человека до стресса. Поэтому лучшим способом разрешения конфликтной ситуации является сознательный выбор оптимальной стратегии поведения.

Переговоры как способ преодоления конфликта

Основным способом разрешения конфликтов являются переговоры.

Задача переговоров состоит в нахождении такого варианта, который позволил бы оптимизировать возможный результат.

Это достигается:

- сближением в процессе их проведения позиций сторон на основании общности их целей,
- наличия разных путей их достижения,
- возможности сочетания интересов путем взаимных уступок,
- потери от которых оказываются значительно меньшими, чем были бы при отсутствии соглашения.

Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой *набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон*.

Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

- существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте;
- отсутствие значительного различия в возможностях (стиле) субъектов конфликта;
- соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;
- участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Считается, что переговоры целесообразно вести только с теми силами, которые имеют власть в сложившейся ситуации и могут повлиять на исход события.

Основными функциями переговоров являются *принятие решения и информационная*.

Принятое решение может быть:

- конструктивным, влекущим за собой изменение ситуации к лучшему;
- деструктивным, еще более ее ухудшающим и ничего нового не создающим;
- пропагандистским, т. е. много обещающим, но не содержащим конкретных обязательств;
- камуфлирующим, призванным скрыть истинные намерения сторон;
- умиротворяющим, в задачу которого входит усыпление бдительности заинтересованных сторон.

Информационная функция состоит в обмене мнениями сторон без принятия какого-либо конкретного решения.

Информация может быть *ознакомительной*, содержащей сведения общего характера о позиции и взглядах сторон и *отчетной*, необходимой для взаимного контроля за выполнением ранее принятых обязательств.

Виды переговоров.

В зависимости от целей, которые ставят перед собой участники, переговоры бывают нескольких видов. Они могут быть направлены на:

1. нормализацию натянутых отношений, продолжение соответствующих отношений и сохранение «статус-кво»;
2. изменение существующих отношений, например, перераспределение обязанностей и прав в связи с изменившимися условиями;
3. достижение принципиально нового соглашения по интересующему вопросу;
4. стороны могут быть заинтересованы в достижении неких побочных результатов, которые не являются непосредственной целью переговоров.

Переговоры различаются:

1. по числу и уровню участников,
2. кругу обсуждаемых вопросов,
3. регулярности проведения,
4. степени официальности,
5. обязательности исполнения принимаемых решений.

Существуют два основных вида переговоров: *позиционные* и *рациональные*.

Предметом *позиционных* является выяснение позиций сторон, т. е. обсуждение субъективных взглядов сторон на решение проблемы.

Позиции могут быть *истинными*, исходящими из реальных интересов или *ложными*, имеющими в основе только амбиции.

Позиционные переговоры могут протекать в двух формах - *мягкой* (стороны готовы идти на уступки друг другу) и *жесткой* (настаивание на своей позиции, игнорирующей интересы другой стороны).

В целом позиционные переговоры являются крайне неэффективными, что обусловлено рядом обстоятельств психологического, организационного и содержательного характера, главное принятие неоптимального для всех решения, а сама проблема остается нерешенной.

В процессе *рациональных* переговоров предметом становятся глубинные интересы сторон, а не занимаемые ими позиции. Такие переговоры предполагают совместный поиск соглашения, не требующий предварительного доверия сторон друг к другу, потому что оно формируется в результате взаимного контроля в рамках общей работы.

Вопросы к самопроверке. Ответить устно.

1. Природа и типология конфликтов.
2. Конфликты и пути их преодоления.
3. Типы конфликтов и причины их возникновения.
4. Основные методы разрешения и профилактика конфликта.
5. Личностные конфликты и их последствия.
6. Межличностные конфликты, динамика их развития в стандартных ситуациях.
7. Управление конфликтами в организациях
8. Способы решения конфликтных ситуаций.
9. Посредник и его роль в разрешении конфликта.
10. Модель бесконфликтного поведения.