



**Πανεπιστήμιο Πειραιώς**  
**Σχολή Ναυτιλίας και Βιομηχανίας**  
**Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας**  
**Π.Μ.Σ. Διοίκηση Logistics**

---

**ΤΑ LOGISTICS ΣΤΗ ΜΟΥΣΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ**

**Διοργανώνοντας μια συναυλία**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ LOGISTICS**

Από

**ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΧΡΥΣΟΥΛΑ ΚΑΡΚΟΥΛΙΑ**

**ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ, 2019**

## Δήλωση

Η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου στη Διοίκηση Logistics.

Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του μη πρωτότυπου υλικού ΜΔΕ ανήκουν στη μεταπτυχιακή φοιτήτρια κ. Καρκούλια Χρυσούλα και το επιβλέπον μέλος ΔΕΠ Επίκουρο Καθηγητή κ. Ραχανιώτη Νικόλαο εις ολόκληρο, δηλαδή εκάτερος μπορεί να κάνει χρήση αυτών χωρίς τη συναίνεση άλλου. Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του πρωτότυπου μέρους ΜΔΕ ανήκουν στη μεταπτυχιακή φοιτήτρια κ. Καρκούλια Χρυσούλα και τον επιβλέποντα Επίκουρο Καθηγητή κ. Ραχανιώτη Νικόλαο από κοινού, δηλαδή δεν μπορεί ο ένας από τους δύο να κάνει χρήση αυτού χωρίς τη συναίνεση του άλλου. Κατ' εξαίρεση, επιτρέπεται η δημοσίευση του πρωτότυπου μέρους της διπλωματικής εργασίας σε επιστημονικό περιοδικό ή πρακτικά συνεδρίου από τον ένα εκ των δύο, με την προϋπόθεση ότι αναφέρονται τα ονόματα και των δύο ως συν-συγγραφέων. Στην περίπτωση αυτή προηγείται γραπτή ενημέρωση του μη συμμετέχοντα στη συγγραφή του επιστημονικού άρθρου. Δεν επιτρέπεται η κατά οποιοδήποτε τρόπο δημοσιοποίηση υλικού το οποίο έχει δηλωθεί εγγράφως ως απόρρητο.

Ο επιβλέπων,

Η μεταπτυχιακή φοιτήτρια,

Επίκουρος Καθηγητής κ. Νικόλαος Ραχανιώτης

Χρυσούλα Καρκούλια

## Περίληψη

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας (logistics management) μιας συναυλίας, κομμάτι της διοργάνωσης εκδηλώσεων (event management), περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την οργάνωση και την πραγματοποίηση της συναυλίας. Η εφοδιαστική αλυσίδα επικεντρώνεται κυρίως στη ροή υλικών και ανθρώπων, καλύπτοντας όλα τα στάδια που σχετίζονται με τη μεταφορά, την εγκατάσταση και την κάλυψη των αναγκών.

Η εφοδιαστική αλυσίδα μιας συναυλίας αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διοργάνωσης συναυλιών και στην παρούσα διπλωματική εργασία παρουσιάζονται οι δραστηριότητές της. Αναλύοντας αυτές τις δραστηριότητες γίνεται αντιληπτό πως η σωστή προετοιμασία και πρόβλεψη μπορεί να αποτρέψει αρκετά προβλήματα και αναπάντεχα γεγονότα της τελευταίας στιγμής.

Η οργάνωση της εφοδιαστικής αλυσίδας μίας συναυλίας χωρίζεται σε τρία χρονικά στάδια: πριν την πραγματοποίηση της συναυλίας, την ημέρα πραγματοποίησής της και κατά τη διάρκεια που εξελίσσεται και τέλος μετά το πέρας της συναυλίας, δηλαδή το «κλείσιμο». Σε κάθε στάδιο εκτελούνται διαφορετικές δραστηριότητες, οι οποίες απαιτούν τη γνώση και την εμπειρία των ανθρώπων που εργάζονται για την πραγματοποίησή της συναυλίας και τη δυνατότητα πρόβλεψης των κινδύνων ώστε να υπάρχει ευελιξία στην αντιμετώπιση ενός προβλήματος ή μιας έκτακτης κατάστασης.

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η παρουσίαση και ανάλυση των παραγόντων που μπορούν να οδηγήσουν σε μια επιτυχημένη ή αποτυχημένη συναυλία μέσα από το πρίσμα της εφοδιαστικής αλυσίδας, δεδομένου ότι αυτή έχει την εγγενή

αδυναμία υλοποίησης διορθωτικών κινήσεων λόγω του περιορισμένου χρονικού ορίζοντα και του χαρακτήρα «έργου» που έχει μία συναυλία.

## Ευχαριστίες

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία δε θα μπορούσε να είχε συνταχθεί χωρίς τη βοήθεια, την υποστήριξη και τις γνώσεις κάποιων ανθρώπων τους οποίους ευχαριστώ θερμά για την προθυμία και το χρόνο που διέθεσαν.

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Νικόλαο Ραχανιώτη για τις συμβουλές του, την υποστήριξη και την εμπιστοσύνη του απέναντί μου. Στη συνέχεια θα ήθελα να ευχαριστήσω την κυρία Εύα Μπουντούρη, Project Coordinator στη Frontstage Production και την κυρία Μπέσσυ Σπηλιωτοπούλου, Event Manager στη Frontstage Production, οι οποίες με όλη την καλή τους διάθεση, τα προσόντα και το επαγγελματικό τους ήθος συνέβαλαν ουσιαστικά στην ολοκλήρωση αυτής της εργασίας. Τις ευχαριστίες μου εκφράζω στον κύριο Βασίλη Σκούρα, μηχανικό ήχου, μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του Σωματίου Τεχνικών Απασχολούμενων σε Ζωντανές Οπτικοακουστικές Εκδηλώσεις (Σ.Τ.ΑΖ.Ο.Ε.) και παιδικό φίλο, ο οποίος με την καθοριστική του βοήθεια στάθηκε σημαντικός αρωγός στην προσπάθειά μου και με υποστήριξε σε κάθε φάση της πορείας μου. Θερμές ευχαριστίες στον κύριο Ανδρέα Παράβα, Concerts and Events Technical Manager στη Fuzz Productions όπου ανιδιοτελώς πρόσφερε απλόχερα τη βοήθεια και τις γνώσεις του. Ευχαριστίες στον κύριο Γιώργο Κασσάκο, Production Manager and Technical Director στην People Entertainment Group για τη διάθεση του χρόνου του και τις χρήσιμες πληροφορίες που μου προσέφερε.

Τις ευχαριστίες μου εκφράζω και στους καθηγητές κύριο Χονδροκούκη Γρηγόρη και κύριο Μοσχούρη Σωκράτη που δέχτηκαν να είναι μέλη της τριμελούς επιτροπής αξιολόγησης της μεταπτυχιακής εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου Μιχάλη και Ελισσάβη, τον αδερφό μου Χάρη και τον σύντροφό μου Πάνο που με υπομονή και κουράγιο πρόσφεραν την απαραίτητη ηθική υποστήριξη για την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου εργασίας.

Στους μουσικούς... χωρίς αυτούς η ζωή θα ήταν αδιάφορη.

## Περιεχόμενα

Λίστα Σχημάτων/ Εικόνων.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> x
Λίστα Πινάκων .....	x
Γλωσσάριο.....	xi
<b>Κεφάλαιο 1 Εισαγωγικά Στοιχεία .....</b>	<b>1</b>
1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Η εφοδιαστική αλυσίδα μιας συναυλίας.....	2
1.3 Τα χρονικά στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας μιας συναυλίας.....	4
<b>Κεφάλαιο 2 Βιβλιογραφική ανασκόπηση και μεθοδολογία.....</b>	<b>7</b>
2.1 Βιβλιογραφική ανασκόπηση .....	7
2.2 Μεθοδολογία.....	8
<b>Κεφάλαιο 3 Πριν την πραγματοποίηση της συναυλίας .....</b>	<b>10</b>
3.1 Προμήθεια προϊόντος .....	10
3.1.1 Εύρεση και συμφωνία .....	10
3.1.2 Μεταφορά καλλιτέχνη και εξοπλισμού.....	12
3.1.3 Διαμονή καλλιτέχνη.....	17
3.1.4 Προσωπικές ανάγκες καλλιτέχνη .....	18
3.2 Προσέλκυση πελατών.....	21
3.2.1 Marketing .....	21
3.2.2 Εισιτήρια .....	22
3.2.3 Μεταφορά κοινού .....	25
3.2.4 Ουρές Αναμονής.....	27
3.3 Εγκαταστάσεις .....	29
3.3.1 Σκηνή και ασφάλεια.....	30
3.3.2 Ηλεκτρικό ρεύμα .....	33
3.3.3 Νερό .....	33
3.3.4 Μεταφορά.....	34
<b>Κεφάλαιο 4 Κατά τη διάρκεια της συναυλίας .....</b>	<b>35</b>
4.1 Ροή εξοπλισμού και ανθρώπων.....	35

4.2 Ενδοεπικοινωνία.....	38
4.3 Εγκαταστάσεις και διαχείριση αποβλήτων.....	39
4.4 Καταναλωτικά αγαθά.....	41
4.5 Διαχείριση στον χώρο των Μ.Μ.Ε. και των V.I.P. ....	43
4.6 Διαδικασίες έκτακτης ανάγκης.....	44
<b>Κεφάλαιο 5 Μετά το πέρας της συναυλίας.....</b>	<b>47</b>
5.1 Μετακίνηση κοινού.....	48
5.2 Απεγκατάσταση και συλλογή εξοπλισμού.....	49
5.3 Καθαριότητα και αποκατάσταση χώρου.....	50
<b>Κεφάλαιο 6 Αξιολόγηση και οικονομική διαχείριση.....</b>	<b>52</b>
6.1 Αξιολόγηση.....	52
6.1.1 Αξιολόγηση μετά το πέρας της συναυλίας.....	54
6.1.2 Η διαδικασία αξιολόγησης.....	55
6.2 Προϋπολογισμός.....	57
6.2.1 Συντάσσοντας τον προϋπολογισμό.....	58
<b>Κεφάλαιο 7 Συμπεράσματα.....</b>	<b>62</b>
Βιβλιογραφία.....	64



## Λίστα Σχημάτων/ Εικόνων

<b>Σχήμα 1</b> – Δραστηριότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας μιας συναυλίας .....	6
<b>Σχήμα 2</b> – Η διαδικασία αξιολόγησης .....	56
<b>Σχήμα 3</b> – Η διαδικασία δημιουργίας του προϋπολογισμού .....	60
<b>Εικόνα 1</b> – Παράδειγμα εξουσιοδότησης εταιρείας παραγωγής σε μεταφορική εταιρεία ....	13
<b>Εικόνα 2</b> – Θήκες μεταφοράς (racks) .....	14
<b>Εικόνα 3</b> – U2 360 degree tour .....	15
<b>Εικόνα 4</b> – U2 360 degree tour .....	15
<b>Εικόνα 5</b> – Λίστες με προσωπικές και τεχνικές απαιτήσεις συγκροτήματος (Technical rider, Backline rider, Hospitality rider) .....	20
<b>Εικόνα 6</b> – Stage plan συναυλίας στο Ηρώδειο .....	31
<b>Εικόνα 7</b> – Κύριος προϋπολογισμός Festival Trust 2010-13 .....	59

## Λίστα Πινάκων

<b>Πίνακας 1</b> – Logistical Decisions .....	3
<b>Πίνακας 2</b> – Εισιτήρια και logistics .....	24
<b>Πίνακας 3</b> – Μεταφορά / μετακίνηση θεατών .....	27
<b>Πίνακας 4</b> – Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας αναφορικά με τις σχηματιζόμενες ουρές αναμονής .....	29
<b>Πίνακας 5</b> – Παράγοντες ασφαλείας για τη σκηνή.....	32
<b>Πίνακας 6</b> - Πλάνο Επικοινωνίας .....	38
<b>Πίνακας 7</b> – Ερωτήματα για καταναλωτικά αγαθά .....	41
<b>Πίνακας 8</b> – Προετοιμασία σχεδίου έκτακτης ανάγκης .....	46
<b>Πίνακας 9</b> - Λίστα ελέγχου για το κλείσιμο της συναυλίας .....	48

## Γλωσσάριο

**Backline rider:** Λίστα που αναγράφει τον εξοπλισμό που χρειάζεται ένας καλλιτέχνης ή συγκρότημα πάνω στη σκηνή κατά τη διάρκεια που παρουσιάζει το πρόγραμμά του. Το backline rider αποτελεί κομμάτι του technical rider.

**Event Logistics:** Η επιστήμη του σχεδιασμού, του ελέγχου και της διαχείρισης των μεταφορών, της αποθήκευσης και άλλων υλικών και άυλων εργασιών που εκτελούνται κατά τη διαδικασία σχεδιασμού και διαχείρισης εκδηλώσεων.

**Event Management:** Η διαχείριση μιας εκδήλωσης. Αφορά τη δημιουργία και ανάπτυξη μεγάλων εκδηλώσεων όπως φεστιβάλ, συνέδρια, επίσημες εκδηλώσεις, συναυλίες ή συνέδρια.

**Event Manager:** Ο υπεύθυνος για τη διαχείριση και οργάνωση μεγάλων εκδηλώσεων, όπως συνέδρια, εμπορικές εκθέσεις, φεστιβάλ, συναυλίες κ.λπ.

**Green Room:** Ο χώρος που λειτουργεί ως αίθουσα αναμονής και σαλόνι με καθίσματα και καναπέδες για τους καλλιτέχνες, μουσικούς, ερμηνευτές πριν και μετά από μια παράσταση και κατά τη διάρκεια της, όταν δεν συμμετέχουν στη σκηνή.

**Hospitality Rider:** Λίστα που αναγράφει τις απαιτήσεις άνεσης του καλλιτέχνη ή του συγκροτήματος και των μουσικών στο καμαρίνι, στο green room και πάνω στη σκηνή. Περιλαμβάνει συνήθως αριθμημένα αγαθά προς κατανάλωση και όχι μόνο, όπως νερό, αλκοόλ, προτιμήσεις γευμάτων, αριθμός πετσετών, θερμοκρασία καμαρινιού και φωτισμός, μέγεθος καθρεφτών, διακόσμηση καμαρινιού, κ.λπ.

**Hospitality Tents:** Ο χώρος, συνήθως μεγάλες σκηνές, όπου φιλοξενούνται V.I.P., χορηγοί και εκλεκτοί προσκεκλημένοι σε μια εκδήλωση.

**L.I.F.O.:** Last In First Out. Συντομογραφία της μεθόδου που χρησιμοποιείται σε συστήματα εξυπηρέτησης.

**Laser:** Συσκευή που εκπέμπει φως μέσω μιας διαδικασίας οπτικής ενίσχυσης που βασίζεται στην διέγερση εκπομπής ηλεκτρομαγνητικής ακτινοβολίας. Χρησιμοποιείται και για οπτικά εφέ σε συναυλίες (Wikipedia, 2019).

**Line up:** Μια ομάδα ανθρώπων που έχουν συγκεντρωθεί για να λάβουν μέρος σε μια εκδήλωση (Cambridge Dictionary, 2019).

**Marketing:** Δραστηριότητα που αφορά την προώθηση στην αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Το μάρκετινγκ περιλαμβάνει τη διαφήμιση, την πώληση και την παράδοση προϊόντων ή υπηρεσιών σε καταναλωτές ή επιχειρήσεις (Investopedia, 2019).

**Meet and Greet:** Ένα οργανωμένο γεγονός κατά το οποίο καλλιτέχνες, μουσικοί και διασημότητες συναντιούνται και συνομιλούν με το κοινό.

**Outsourcing:** Η διαδικασία κατά την οποία μια δραστηριότητα ανατίθεται σε έναν συνεργάτη προς διεκπεραίωση.

**Promotion:** Η δραστηριότητα που υποστηρίζει και ενθαρρύνει έναν σκοπό, μια εκδήλωση, ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.

**Racks:** Προστατευτικές θήκες μεταφοράς επαγγελματικού εξοπλισμού.

**Stagehands:** Τα πρόσωπα που εγκαθιστούν και μετακινούν τεχνικό εξοπλισμό στη σκηνή πριν ή κατά τη διάρκεια μια παράστασης.

**Technical Rider:** Λίστα που αναγράφει όλο τον εξοπλισμό που χρειάζεται ένας καλλιτέχνης ή συγκρότημα για να παρουσιάσει το πρόγραμμά του ικανοποιώντας τις προδιαγραφές που επιθυμεί.

**Touring Shipping:** Η μεταφορά επαγγελματικού εξοπλισμού για περιοδείες καλλιτεχνών ή συγκροτημάτων.

**V.I.P.:** Very Important Person. Συντομογραφία που αναφέρεται στους επισήμους, σημαντικά άτομα της επικαιρότητας.

**E.K.A.B.:** Εθνικό Κέντρο Άμεσης Βοήθειας. Συντομογραφία που αναφέρεται στην αποστολή εξειδικευμένου προσωπικού στον τόπο ενός εκτάκτου συμβάντος, για την παροχή άμεσης βοήθειας και διακομιδής πασχόντων ατόμων, προς τους πλησιέστερους υγειονομικούς σχηματισμούς (Βικιπαίδεια, 2019).

**Τράσες:** Εξοπλισμός στήριξης για φώτα και ηχεία που χρησιμοποιούνται σε μια παράσταση.

# **Κεφάλαιο 1 Εισαγωγικά Στοιχεία**

## **1.1 Εισαγωγή**

Η διοργάνωση μιας συναυλίας πραγματοποιείται από την εταιρεία παραγωγής. Η εταιρεία παραγωγής είναι υπεύθυνη για την επιμέλεια, την υποστήριξη και τη διεξαγωγή όλης της συναυλίας, χωρίς αυτό να σημαίνει πως δεν μπορεί να απευθυνθεί σε άλλες εταιρείες για παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών τους (outsourcing). Κάθε εταιρεία παραγωγής για να επιβιώσει και να παραμείνει διαχρονική χρειάζεται πόρους, σωστό προγραμματισμό και ευχαριστημένα εμπλεκόμενα μέρη. Βασικό κομμάτι της διοργάνωσης μιας συναυλίας είναι και η δημιουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας που θα την υποστηρίξει.

Η παρούσα διπλωματική εργασία συντάχθηκε για να παρουσιάσει τις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας μιας συναυλίας, από την αρχή μέχρι το τέλος της. Η εφοδιαστική αλυσίδα της διοργάνωσης συναυλιών δεν περιορίζεται μόνο στο τεχνικό της μέρος, όπως για παράδειγμα η μεταφορά και η εγκατάσταση των ηχείων στο χώρο. Η εφοδιαστική αλυσίδα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με όλα τα εμπλεκόμενα στη διοργάνωση μέρη, από τον ηγολήπτη της διοργάνωσης μέχρι τον manager του καλλιτέχνη, και από τον event manager μέχρι τον υπεύθυνο του μπαρ.

Η παρούσα διπλωματική εργασία παρουσιάζει τις απαιτήσεις από τη σκοπιά της εφοδιαστικής αλυσίδας για τη διοργάνωση μιας συναυλίας σε τρία χρονικά στάδια: πριν την πραγματοποίηση της συναυλίας, κατά τη διάρκειά της και μετά το πέρας της. Για να παρουσιαστεί ο ακριβής σχεδιασμός της εφοδιαστικής αλυσίδας για μια συναυλία,

θα χρειαστεί κάθε χρονικό στάδιο να αναλυθεί ξεχωριστά, καθώς απαιτούνται διαφορετικές ενέργειες που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν.

## **1.2 Η εφοδιαστική αλυσίδα μιας συναυλίας**

Η εφοδιαστική αλυσίδα είναι η διαδικασία σχεδιασμού, υλοποίησης και ελέγχου της αποδοτικής και αποτελεσματικής ροής και αποθήκευσης αγαθών, υπηρεσιών και συναφών πληροφοριών από το σημείο προέλευσης μέχρι το σημείο κατανάλωσης, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών (Council of Logistics Management, 1991).

Ο χώρος του θεάματος της μουσικής βιομηχανίας παρέχει υπηρεσίες διασκέδασης. Τα event logistics είναι κομμάτι του event management, το οποίο περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την οργάνωση και την πραγματοποίηση εκδηλώσεων, όπως είναι οι συναυλίες, οι ιδιωτικές εκδηλώσεις, τα κοινωνικά γεγονότα κ.λπ. (Harjes & Scholz-Reiter, 2012). Η εφοδιαστική αλυσίδα αφορά όλη τη διαδικασία οργάνωσης, εκτέλεσης και αποπεράτωσης μιας συναυλίας, και αποτελεί ένα εργαλείο για τη διαχείριση της τμηματοποιώντας τις απαιτούμενες εργασίες σε κατηγορίες και υποκατηγορίες. Γενικά υπάρχει η λανθασμένη θεώρηση πως η εφοδιαστική αλυσίδα σε μια συναυλία αφορά μόνο το τι συμβαίνει κατά τη διάρκειά της, κάτι το οποίο δεν περιλαμβάνει το πριν και το μετά.

Η αξιολόγηση μιας υπηρεσίας διασκέδασης είναι δύσκολα μετρήσιμη. Ποιοτικό αποτέλεσμα και επιτυχία σε μια συναυλία είναι το ευχαριστημένο από όλες τις απόψεις κοινό, ενώ τα ποσοτικά αποτελέσματα εμφανίζονται στον τελικό οικονομικό απολογισμό.

Η ροή και η μεταφορά ανθρώπων, εξοπλισμού και πληροφορίας σε τέτοιες διοργανώσεις είναι ζωτικής σημασίας. Οι αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν και αφορούν την εφοδιαστική αλυσίδα μιας συναυλίας παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.

- Πρόβλεψη της ζήτησης: Εισιτήρια
- Προμήθεια: Συμφωνίες με τα εμπλεκόμενα στη διοργάνωση μέλη
- Διαχείριση αποθεμάτων: Ιδιόκτητος εξοπλισμός
- Διανομή, μεταφορά: Εργαζόμενοι, εξοπλισμός
- Δίκτυο εφοδιαστικής αλυσίδας: Συνεργάτες (outsourcing, μεταφορείς)
- Τεχνολογία στην εφοδιαστική αλυσίδα: Εξελιγμένος εξοπλισμός (συστήματα ήχου και εικόνας, scanners εισιτηρίων, ενδοεπικοινωνία προσωπικού)
- Διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας: Logistics manager, event manager
- Συντονισμός: Ευθύνη του logistics manager
- Ανθρώπινο δυναμικό: Τεχνικοί, προσωπικό ασφαλείας, προσωπικό εξυπηρέτησης κοινού, καθαριστές

**Πίνακας 1 – Logistical Decisions (Logistics and Supply Chain LinkedIn SlideShare, 2019)**

Τα event logistics λόγω του ότι εκτελούνται σε μικρό χρονικό ορίζοντα σε σύγκριση με τα συνήθη επιχειρησιακά, παρουσιάζουν ως δυσκολία την αδυναμία ανάληψης διορθωτικών κινήσεων σε περίπτωση σφάλματος. Για τον λόγο αυτόν θα πρέπει να σχεδιάζονται και να υλοποιούνται άρτια εξ' αρχής. Οι εταιρείες παραγωγής λόγω εμπειρίας και αλληλεπίδρασης με συγκεκριμένους συνεργάτες είναι σε θέση να προβλέψουν τυχόν δυσκολίες ή αστοχίες, ωστόσο ανά πάσα στιγμή μπορεί να συμβεί το οτιδήποτε απρόοπτο όπου η αντίδραση και οι διορθωτικές κινήσεις θα πρέπει να είναι άμεσες. Το πλεονέκτημα του αποτελεσματικού συντονισμού της εφοδιαστικής αλυσίδας για την εταιρεία παραγωγής της εκδήλωσης είναι ότι η αξία του προϊόντος αυξάνεται (Canadine, 2001).

### **1.3 Τα χρονικά στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας μιας συναυλίας**

Έχει παρατηρηθεί πως τα event logistics ομοιάζουν περισσότερο με τα logistics που χρησιμοποιεί ο στρατός παρά με τα επιχειρησιακά (Bowdin et al., 2012). Αυτό οφείλεται στο γεγονός πως τα τελευταία αφορούν τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, με παρατηρήσεις, διορθώσεις και το πλεονέκτημα της βελτίωσης σε βάθος χρόνου. Αντίθετα η εφοδιαστική αλυσίδα μιας συναυλίας και η εφοδιαστική αλυσίδα του στρατού αφορούν ένα συγκεκριμένο έργο κάθε φορά, με όποια δυσκολία αυτό συνοδεύεται, όσον αφορά την ευελιξία της αντιμετώπισης μιας έκτακτης κατάστασης.

Ξεκινώντας από την προετοιμασία μιας συναυλίας, συνεχίζοντας με την πραγματοποίησή της και τέλος το κλείσιμό της, παρατίθενται στη συνέχεια τα χρονικά στάδια υλοποίησής της. Ωστόσο θα αναφερθούν ενδεικτικά και κάποιες δραστηριότητες οι οποίες μπορεί να μη συνδέονται εμφανώς με την εφοδιαστική αλυσίδα μιας συναυλίας, αλλά παίζουν σημαντικό ρόλο και αποτελούν παράγοντες που την επηρεάζουν.

#### **Στάδιο 1: Πριν την πραγματοποίηση της συναυλίας**

- Η προμήθεια του προϊόντος: Το «προϊόν» στην προκειμένη περίπτωση είναι ο εκάστοτε καλλιτέχνης ή συγκρότημα που θα παρουσιάσει τη δουλειά του στο κοινό.
  - Εύρεση και συμφωνία
  - Μεταφορά
  - Διαμονή
  - Προσωπικές Ανάγκες Καλλιτέχνη
  
- Η προσέλκυση πελατών: Πελάτες είναι οι θεατές. Το κοινό δηλαδή που θα πληρώσει ένα οικονομικό αντίτιμο ή θα προσκληθεί για να παρακολουθήσει το μουσικό γεγονός.
  - Marketing
  - Εισιτήρια
  - Μεταφορά κοινού



- Ουρές Αναμονής
- Οι εγκαταστάσεις: Αφορά τον χώρο όπου θα πραγματοποιηθεί το μουσικό γεγονός και τις διαθέσιμες ή μη παροχές.
  - Σκηνή και ασφάλεια
  - Ηλεκτρικό Ρεύμα
  - Νερό
  - Μεταφορά

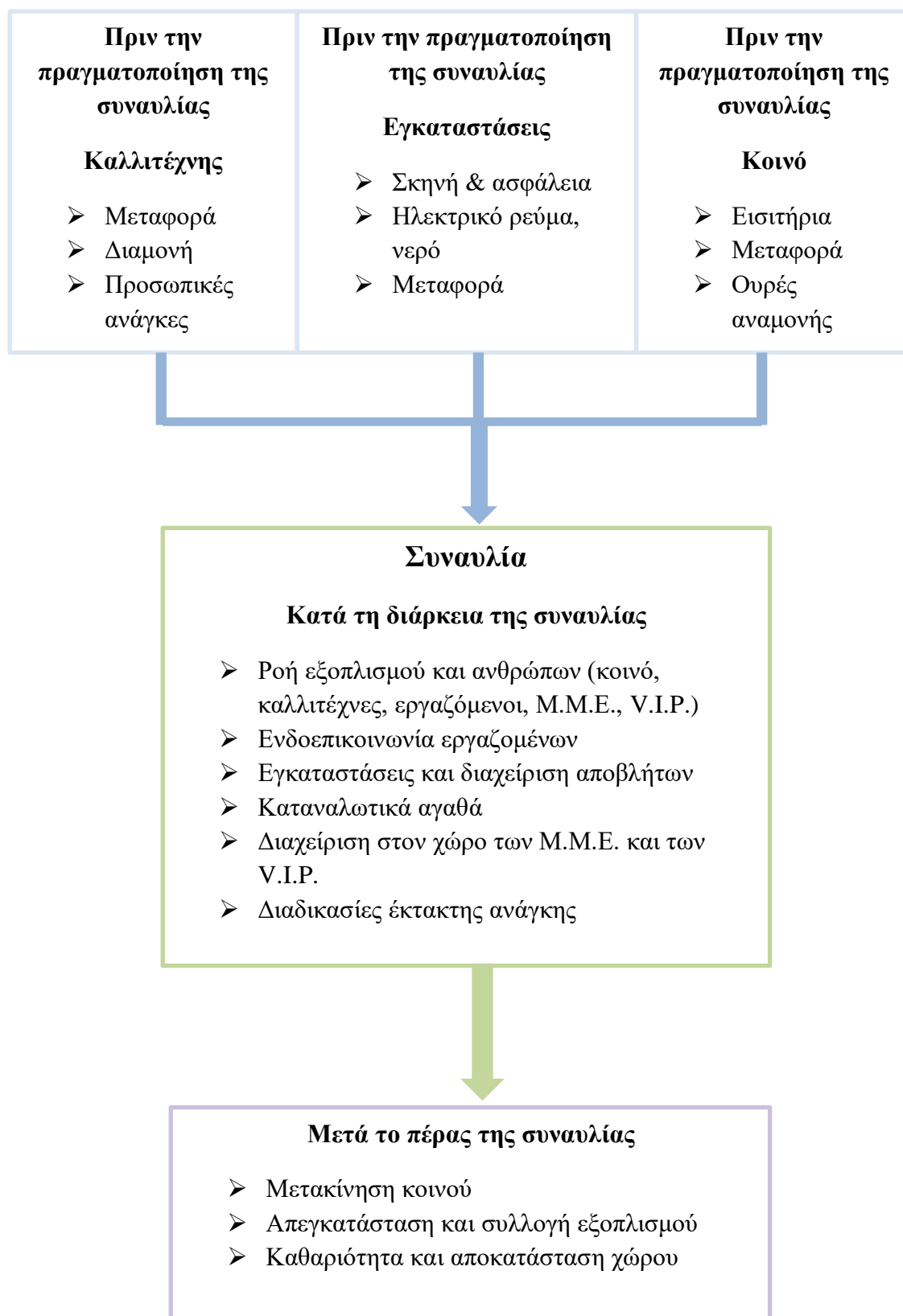
### **Στάδιο 2: Κατά τη διάρκεια της συναυλίας**

- Ροή εξοπλισμού και ανθρώπων (κοινό, καλλιτέχνες, τεχνικοί)
- Ενδοεπικοινωνία εργαζομένων
- Εγκαταστάσεις και διαχείριση αποβλήτων
- Καταναλωτικά Αγαθά
- Διαχείριση στον χώρο των Μ.Μ.Ε. και των V.I.Ps
- Διαδικασίες Έκτακτης Ανάγκης

### **Στάδιο 3: Μετά το πέρας της συναυλίας**

- Μετακίνηση κοινού
- Απεγκατάσταση και συλλογή εξοπλισμού
- Καθαριότητα και αποκατάσταση του χώρου

Όλες αυτές οι δραστηριότητες (Σχήμα 1) είναι κομμάτια ή είναι απλά συνδεδεμένες με την εφοδιαστική αλυσίδα μιας συναυλίας και αποτελούν τη βάση για τον σχεδιασμό και την υλοποίησή της.



**Σχήμα 1 - Δραστηριότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας μιας συναυλίας**

## **Κεφάλαιο 2 Βιβλιογραφική ανασκόπηση και μεθοδολογία**

### **2.1 Βιβλιογραφική ανασκόπηση**

Λόγω έλλειψης σχετικής βιβλιογραφίας με το αντικείμενο της διπλωματικής εργασίας προέκυψε η ανάγκη επικοινωνίας με επαγγελματίες του χώρου για συλλογή πληροφοριών καθώς και εύρεσης άρθρων και δημοσιεύσεων στο διαδίκτυο, σε ηλεκτρονικά περιοδικά και εφημερίδες («γκρίζα» βιβλιογραφία). Η διαθεσιμότητα πληροφοριών σχετικά με την εφοδιαστική αλυσίδα της διοργάνωσης συναυλιών ήταν ελάχιστη.

Μεγάλο μέρος της συγγραφής της διπλωματικής εργασίας στηρίχτηκε στο σύγγραμμα Events Management των Bowdin et al. (2012), το οποίο αναλύει το περιεχόμενο, το σχεδιασμό, την υλοποίηση και τέλος την αξιολόγηση ενός «γεγονότος»/εκδήλωσης. Ως γεγονός αναφέρεται μια προγραμματισμένη δημόσια ή κοινωνική εκδήλωση, όπως για παράδειγμα μια συναυλία, τα εγκαίνια ενός καταστήματος, ένας αγώνας ταχύτητας, ένα επαγγελματικό συνέδριο κ.λπ.

Οι πίνακες που παρατίθενται στο κείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας στην πλειονότητά τους στηρίζονται στο συγκεκριμένο βιβλίο και πέρα από μία απλή παρουσίαση πληροφοριών οριοθετούν με ρεαλισμό τα πλαίσια διοργάνωσης μιας συναυλίας.

## 2.2 Μεθοδολογία

«Η μουσική βιομηχανία απαρτίζεται από πολυάριθμες ειδικότητες που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο χώρο. Από τους μουσικούς που συνθέτουν και εκτελούν τα μουσικά κομμάτια, από τις εταιρείες και τους επαγγελματίες που δημιουργούν και πωλούν την ηχογραφημένη μουσική, από τις εταιρείες και τους ανθρώπους που διοργανώνουν ζωντανές μουσικές παραστάσεις, από τους επαγγελματίες που βοηθούν τους μουσικούς να διαχειριστούν την καριέρα τους, από τους επαγγελματίες που αναμεταδίδουν τη μουσική, από τους δημοσιογράφους, τους καθηγητές μουσικής, τα πρόσωπα που απασχολούνται στον τομέα παραγωγής μουσικών οργάνων, καθώς και από πολλούς άλλους» (Βικιπαίδεια, 2019).

Η παρούσα διπλωματική εργασία αναφέρεται στη διοργάνωση ζωντανών μουσικών παραστάσεων και παρουσιάζει την εφοδιαστική αλυσίδα μιας συναυλίας. Η εφοδιαστική αλυσίδα, αποτελώντας αναπόσπαστο τμήμα της διοργάνωσης συναυλιών, είναι συνδεδεμένη είτε άμεσα είτε έμμεσα με τις περισσότερες δραστηριότητές της. Στην παρούσα εργασία παρουσιάζονται και κάποιες δραστηριότητες της διοργάνωσης συναυλιών με τις οποίες η εφοδιαστική αλυσίδα συνδέεται έμμεσα, ώστε να γίνει κατανοητή η αλληλεπίδραση που υπάρχει μεταξύ τους.

Όλα τα συναυλιακά γεγονότα παρουσιάζουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά στη διοργάνωσή τους, ωστόσο συναντώνται πολλές διαφοροποιήσεις αναλόγως τον χώρο και τον χρόνο διεξαγωγής, το πλήθος των θεατών και τον σκοπό. Διαφορετικό σχεδιασμό εφοδιαστικής αλυσίδας έχει μια συναυλία 200 ατόμων σε έναν κλειστό χώρο τον Οκτώβριο και διαφορετικό σχεδιασμό έχει μια συναυλία 10,000 ατόμων σε μια υπαίθρια έκταση με μηδενικές υποδομές τον Ιούλιο. Η δυσκολία που προέκυψε στη μελέτη της εφοδιαστικής αλυσίδας μιας συναυλίας ήταν να συγκεκριμενοποιηθούν

αυτές οι διαφοροποιήσεις. Η παρούσα διπλωματική εργασία επικεντρώνεται στη διοργάνωση μιας συναυλίας σε υπαίθριο χώρο.

Η επικοινωνία με επαγγελματίες του χώρου διοργάνωσης συναυλιών, όπως εταιρείες παραγωγής, επαγγελματίες ήχου και μουσικούς βοήθησε στην καλύτερη και σε βάθος ανάλυση του σχεδιασμού και των αναγκών που προκύπτουν στην εφοδιαστική αλυσίδα των συναυλιών. Μέσω δομημένων προσωπικών συνεντεύξεων αποτυπώθηκε η παρούσα κατάσταση και τα προβλήματα που έχουν προκύψει με βάση την εμπειρία των συγκεκριμένων ανθρώπων.

## **Κεφάλαιο 3 Πριν την πραγματοποίηση της συναυλίας**

### **3.1 Προμήθεια προϊόντος**

Λέγοντας προϊόν και δανειζόμενοι τη λέξη από τα επιχειρησιακά logistics, γίνεται αναφορά στον καλλιτέχνη και τη δουλειά του, όπου αμείβεται για να την παρουσιάσει. Ωστόσο πρόκειται για μια υπηρεσία διασκέδασης που σκοπό έχει όλα τα εμπλεκόμενα μέλη (καλλιτέχνης, θεατές, εργαζόμενοι, προμηθευτές, συνεργάτες, εταιρεία παραγωγής, χορηγοί, κ.λπ.) να είναι ικανοποιημένα.

Το μέγεθος της συναυλίας και ο λόγος που διοργανώνεται θα πρέπει να είναι ξεκάθαρα για την εταιρεία παραγωγής. Για ένα μεγάλο φεστιβάλ σε υπαίθριο χώρο, που σκοπό έχει να γίνει θεσμός, η ατζέντα μπορεί να περιλαμβάνει μέχρι και 100 καλλιτέχνες ή συγκροτήματα από όλο τον κόσμο, με παράλληλες δραστηριότητες να πραγματοποιούνται στο χώρο, μεγάλο προϋπολογισμό και απαιτητική διοργάνωση. Για μια μικρή συναυλία ενός εγχώριου συγκροτήματος σε εσωτερικό συναυλιακό χώρο που σκοπό έχει την προώθηση ενός νέου δίσκου, η αντιμετώπιση είναι διαφορετική.

#### **3.1.1 Εύρεση και συμφωνία**

Η επιλογή των καλλιτεχνών είναι ένα από τα πιο δύσκολα μέρη της διαδικασίας. Δεν αποτελεί μέρος του σχεδιασμού της εφοδιαστικής αλυσίδας, αλλά την επηρεάζει. Για τον λόγο αυτό παρουσιάζεται συνοπτικά το κομμάτι της εύρεσης και της τελικής συμφωνίας. Ο κάθε καλλιτέχνης έχει διαφορετικές απαιτήσεις όσον αφορά τον εξοπλισμό που χρειάζεται για την παράστασή του και τις προσωπικές του ανάγκες

(διαμονή, διατροφή, τρόπος μεταφοράς, διασκέδαση, καμαρίνι, παροχές). Επίσης η χώρα προέλευσης του καλλιτέχνη και η ενδεχόμενη μεταφορά του εξοπλισμού του είναι κάποια ζητήματα που αφορούν τον σχεδιασμό της εφοδιαστικής αλυσίδας. Έως ότου επισφραγιστεί η συμφωνία με τον εκάστοτε καλλιτέχνη ή συγκρότημα και υπογραφούν τα συμφωνητικά, υπάρχουν εκκρεμότητες οι οποίες επιλύονται και αφορούν την εφοδιαστική αλυσίδα (συναυλιακός εξοπλισμός, σκηνή κ.λπ.).

Η διαδικασία αναζήτησης καλλιτεχνών ξεκινά μήνες πριν, από μια λίστα ονομάτων, τα οποία θα πρέπει να είναι στην επικαιρότητα ώστε η συναυλία που διοργανώνεται να προσελκύσει το κοινό.

Αφού συμπληρωθεί η λίστα με τα ονόματα των καλλιτεχνών ή των συγκροτημάτων που θα εμφανιστούν αρχίζει η δημοπρασία. Οι περισσότεροι δημοφιλείς καλλιτέχνες έχουν εκπροσώπους σε κάθε χώρα ή σε περιφερειακά γραφεία. Για παράδειγμα, αμερικανικά συγκροτήματα μπορεί να έχουν γραφείο εκπροσώπησής τους στη νοτιοανατολική Ευρώπη. Η εταιρεία παραγωγής έρχεται σε επικοινωνία με τα συγκεκριμένα γραφεία. Η πληροφορία «διαρρέει» και στις υπόλοιπες εταιρείες παραγωγής της χώρας και αν υπάρχει ενδιαφέρον αρχίζουν οι προσφορές. Η εταιρεία παραγωγής έχει ένα ανώτατο χρηματικό όριο προσφοράς που μπορεί να φτάσει, ώστε να μην ξεπεράσει τον προϋπολογισμό της και να μπορέσει να έχει κέρδη.

Τα γραφεία έρχονται σε επικοινωνία με τον manager του καλλιτέχνη ή τον ίδιο τον καλλιτέχνη, κάνουν δεκτή την πιο συμφέρουσα προσφορά και κλείνεται η συμφωνία. Αυτό έχει άμεσο αντίκτυπο σε όλες τις εταιρείες παραγωγής της χώρας, καθώς μια επόμενη πρόσκληση του καλλιτέχνη ή του συγκροτήματος σε αυτήν ξεκινά από την τελευταία τιμή που κατέληξε η δημοπρασία.

Αυτή η διαδικασία επαναλαμβάνεται για όλους τους καλλιτέχνες, μέχρι να υπάρξει μια τελική συμφωνία για το τελικό line up, για τους καλλιτέχνες δηλαδή που θα εμφανιστούν.

### **3.1.2 Μεταφορά καλλιτέχνη και εξοπλισμού**

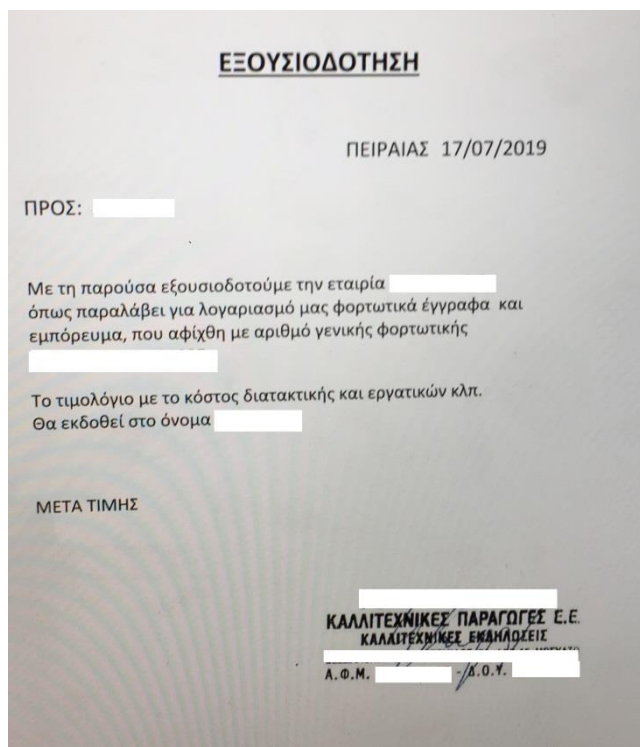
Ο καλλιτεχνικός διευθυντής της εταιρείας παραγωγής θα πρέπει να ενημερώσει τον logistics manager σχετικά με τη μεταφορά των μελών της αποστολής του καλλιτέχνη και τον απαραίτητο εξοπλισμό.

Αν μεταφέρεται εξοπλισμός από την πλευρά του καλλιτέχνη θα πρέπει να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες. Ο εξοπλισμός αφορά μουσικά όργανα, συναυλιακά μηχανήματα, αλλά και εμπορεύματα του καλλιτέχνη με την επωνυμία του, όπως CDs, δίσκοι βινυλίου, μπλούζες κλπ, τα οποία προορίζονται για πώληση την ημέρα της συναυλίας. Οι ενέργειες σχετίζονται με τον εκτελωνισμό για την εισαγωγή αυτού του εξοπλισμού στη χώρα διεξαγωγής. Η εταιρεία παραγωγής ενημερώνει και εξουσιοδοτεί μεταφορική εταιρεία που αναλαμβάνει τον εκτελωνισμό και παρακολουθεί το φορτίο από την αρχή μέχρι την παράδοση στον χώρο διεξαγωγής της συναυλίας. Στο εξωτερικό υπάρχουν εταιρείες που αναλαμβάνουν τη συγκεκριμένη δραστηριότητα (touring shipping) και φροντίζουν για αποστολές συναυλιακού εξοπλισμού καλλιτεχνών και συγκροτημάτων σε όλο τον κόσμο.

Σε περίπτωση μεταφοράς μεταξύ χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης που δεν απαιτείται εκτελωνισμός, η εταιρεία εξουσιοδοτεί τη μεταφορική εταιρεία, όπως φαίνεται στο παράδειγμα της Εικόνας 1, όπου για λόγους προσωπικών δεδομένων έχουν αφαιρεθεί τα στοιχεία αμφοτέρων. Ωστόσο υπάρχει περίπτωση το φορτίο να περάσει από



δειγματοληπτικό τελωνειακό έλεγχο, μια διαδικασία η οποία διαρκεί τρεις έως έξι ώρες. Στην περίπτωση εγχώριας μεταφοράς εξοπλισμού, η διαδικασία είναι πιο απλή καθώς τα απαραίτητα παραστατικά ορίζονται από τη νομοθεσία της εκάστοτε χώρας.



**Εικόνα 1 – Παράδειγμα εξουσιοδότησης εταιρείας παραγωγής σε μεταφορική εταιρεία**

Μεταφορά συναυλιακού εξοπλισμού συναντάται κυρίως σε συναυλίες μεγάλων συγκροτημάτων ή καλλιτεχνών ή σε περιπτώσεις που αυτός είναι αρκετά εξειδικευμένος. Οι καλλιτέχνες έχουν επενδύσει χρόνο και χρήμα στην οπτικοακουστική παρουσίαση της συναυλίας τους, με εξειδικευμένο εξοπλισμό, κατά παραγγελία κατασκευασμένο, με πάρα πολλούς ανθρώπους να έχουν εργασθεί για αυτές τις 2 ώρες συναυλίας σε κάθε χώρα. Οι καλλιτέχνες ταξιδεύουν με δικό τους προσωπικό και εξοπλισμό όσο αφορά τον ήχο, τον φωτισμό, το βίντεο, τα εργαλεία συντήρησης, τη σκηνή και την τροφοδοσία.

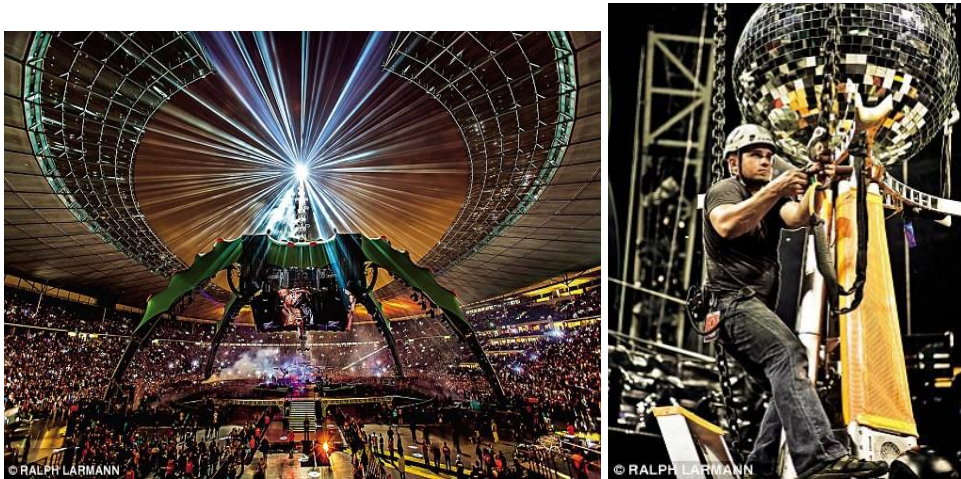
Η μεταφορά εξοπλισμού πραγματοποιείται στα πλαίσια μιας περιοδείας των καλλιτεχνών, καθώς είναι δαπανηρό να γίνει όλη αυτή η προετοιμασία για δύο ή τρεις μόνο συναυλίες. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο ίδιος εξοπλισμός μπορεί να υπάρχει δυο και τρεις φορές. Δηλαδή ο πρώτος να είναι ήδη τοποθετημένος για τη συναυλία που πραγματοποιείται στη χώρα διεξαγωγής της συναυλίας, ο δεύτερος να ταξιδεύει για να στηθεί στην επόμενη χώρα διεξαγωγής συναυλίας και ο τρίτος να χρησιμοποιείται ως εφεδρικός ή στην επόμενη κατά σειρά χώρα (U2 360° - Creating The 360 Tour [The production of The Tour], 2011).

Η μεταφορά γίνεται κυρίως με φορτηγά όπου τα μουσικά όργανα, τα εργαλεία και ο ηλεκτρονικός εξοπλισμός αποθηκεύονται σε κατά παραγγελία κατασκευασμένες ατσάλινες θήκες ώστε να μεταφέρονται με ασφάλεια (Εικόνα 2). Οι θήκες αυτές λόγω βάρους τοποθετούνται σε παλέτες, σε μια σειρά, καθώς οι στοίβες αποφεύγονται λόγω ευαισθησίας του φορτίου που μεταφέρεται. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αυξάνεται ο στόλος των προς χρήση φορτηγών.



**Εικόνα 2 – Θήκες μεταφοράς (racks) (Iyengar, 2018)**

Για παράδειγμα, για την περιοδεία των U2 «360 degree tour» χρειάστηκαν 120 φορτηγά για να μεταφέρουν τη σκηνή, την οθόνη, τα φώτα και παραπάνω από 250 ηχεία. Χρειάζονταν 7 ημέρες για να στηθεί η σκηνή και 8 ώρες για να στηθεί η οθόνη (Εικόνες 3 και 4).



**Εικόνες 3 και 4 – U2 360 degree tour (Iyengar, 2018)**

Η αερομεταφορά, πέρα του ότι είναι πολύ πιο δαπανηρή, έχει περιορισμούς βάρους και μεγέθους. Όταν ο αριθμός ατόμων που ταξιδεύουν είναι μεγάλος, η εταιρεία παραγωγής μπορεί να διαπραγματευτεί με την προτιμώμενη αεροπορική εταιρεία για καλύτερη τιμή, εκπτώσεις, δωρεάν επιπλέον χρεώσεις, δωρεάν θέσεις, κ.λπ. Για την ευρωπαϊκή περιοδεία της Beyoncé «Formation tour», χρειάστηκαν 7 αεροσκάφη Boeing 747 για να μεταφέρουν όλο τον εξοπλισμό (Iyengar, 2018).

Η μεταφορά καταλαμβάνει μεγάλο μέρος του προϋπολογισμού μιας συναυλίας, καθώς το κόστος της είναι μείζον. Ωστόσο το κόστος δικαιολογείται καθώς το πλήθος, ο όγκος και το βάρος των μηχανημάτων ή της σκηνής που μεταφέρονται είναι μεγάλα. Η κάλυψη των εξόδων μεταφοράς του προσωπικού και του εξοπλισμού περιλαμβάνεται στην αρχική συμφωνία μεταξύ της εταιρείας παραγωγής και του εκπροσώπου του

καλλιτέχνη. Τα έξοδα μπορεί να καλυφθούν από την εταιρεία παραγωγής ή να συμπεριλαμβάνονται στην αμοιβή που ζητά ο καλλιτέχνης.

Στις περισσότερες περιπτώσεις και όταν δεν πρόκειται για περιοδεία καλλιτεχνών ο συναυλιακός εξοπλισμός δεν μεταφέρεται, αλλά στέλνονται στην εταιρεία παραγωγής λίστες τεχνικών ηχητικού φωτιστικού εξοπλισμού (technical rider, backline rider) όπου αναφέρεται όλος ο εξοπλισμός που χρειάζεται για να πραγματοποιηθεί η συναυλία του κάθε καλλιτέχνη.

Η μεταφορά του καλλιτέχνη από το σημείο άφιξης στο χώρο διαμονής γίνεται με αυτοκίνητα ή βαν, αναλόγως τον αριθμό των επιβατών και τις αποσκευές. Πέρα όμως από τους λόγους χωρητικότητας μια άλλη παράμετρος που παίζει ρόλο είναι οι απαιτήσεις του καλλιτέχνη. Όπως περιγράφει ο Sonder (2005) κάτω από τον αποκαλυπτικό τίτλο «The high cost of entertainment» ένα αρκετά πολυδάπανο θέμα είναι η μεταφορά του καλλιτέχνη, που μπορεί να περιλαμβάνει από χρήση λιμουζίνων μέχρι ελικόπτερα. Στην περίπτωση που μεταφέρεται μαζί και «ελαφρύς εξοπλισμός» όπως για παράδειγμα μουσικά όργανα, παραλαμβάνεται από βαν και παραδίδεται στον χώρο διεξαγωγής της συναυλίας. Ο εξοπλισμός θα πρέπει να έχει φτάσει νωρίτερα από τον καλλιτέχνη, να έχει μεταφερθεί και εγκατασταθεί στο συναυλιακό χώρο, ώστε όλα να είναι έτοιμα για μία επερχόμενη πρόβα.

Τα προϊόντα με την επωνυμία του καλλιτέχνη που πρόκειται να πωληθούν στο χώρο της συναυλίας έχουν σταλεί από τα γραφεία προώθησης των καλλιτεχνών στην εταιρεία παραγωγής νωρίτερα.

### 3.1.3 Διαμονή καλλιτέχνη

Η εταιρεία παραγωγής θα πρέπει να είναι προετοιμασμένη για τις απαιτήσεις του καλλιτέχνη. Ως εκ τούτου ο χώρος που θα εγκατασταθεί ο καλλιτέχνης οφείλει να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του και σε ότι έχει ζητήσει. Η ικανοποίηση, η άνεση και η επαρκής διευκόλυνση του καλλιτέχνη αποσκοπούν τόσο στην προώθηση όσο όμως και στο ικανοποιητικό αποτέλεσμα της συναυλίας.

Δεδομένου ότι ο καλλιτέχνης και η ομάδα του είναι εκεί για να δουλέψουν, η διαμονή θα πρέπει να αποτελεί εργαλείο που θα αυξήσει την αξία της επένδυσης στη συναυλία. Χαμηλής ποιότητας διαμονή και μεγάλης απόστασης δρομολόγια από και προς το χώρο διεξαγωγής της συναυλίας αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες για την θετική έκβασή της. Η μεταφορά από το χώρο διαμονής στο χώρο διεξαγωγής της συναυλίας μπορεί να γίνει παραπάνω από μία φορά. Την ημέρα της συναυλίας και ανάλογα με το σημείο διεξαγωγής θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η προσέλευση του κοινού, η οποία ενδεχομένως να μπλοκάρει την οδική μεταφορά και να χρειαστεί η προσέγγιση του καλλιτέχνη και της ομάδας του –αν κάτι τέτοιο δεν περιλαμβάνεται εξ αρχής στις απαιτήσεις του- να γίνει με ελικόπτερο.

Κατά την άφιξη στην χώρα διεξαγωγής ο καλλιτέχνης (αν έρχεται από άλλη χώρα) λαμβάνει ένα πρόγραμμα το οποίο έχει επιμεληθεί η εταιρεία παραγωγής. Το πρόγραμμα έχει δύο άξονες. Ο ένας είναι επαγγελματικός και ο άλλος είναι προς ευχαρίστηση του καλλιτέχνη και της ομάδας του. Το επαγγελματικό πρόγραμμα περιλαμβάνει τις πληροφορίες, τις ώρες και τις αναλυτικές κινήσεις μέχρι την ώρα της συναυλίας και μετά το τέλος της: ώρες φαγητού, πληροφορίες τροφοδοσίας, μενού τροφοδοσίας, ώρα και διάρκεια πρόβας, ώρα και διάρκεια meet and greet με το κοινό, συνεντεύξεις τύπου, διαδικασία αποχώρησης, ό,τι δηλαδή είναι υποχρεωμένος από τη

σύμβασή του να κάνει εν ώρα εργασίας. Τα προγράμματα αυτά στέλνονται νωρίτερα από την άφιξη στη χώρα. Ο άλλος άξονας του προγράμματος αφορά την ευχαρίστηση του καλλιτέχνη ως προσφορά από την εταιρεία παραγωγής για τη συνεργασία, και έχει να κάνει με προτάσεις διασκέδασης, προτάσεις για φαγητό σε εστιατόρια, προτάσεις για επίσκεψη σε αξιοθέατα. Ανεξάρτητα αν θα ακολουθήσει το συγκεκριμένο πρόγραμμα ο καλλιτέχνης, έχουν γίνει οι απαραίτητες κρατήσεις από την εταιρεία παραγωγής και έχουν καλυφθεί τυχόν έξοδα.

Στη διαμονή επίσης περιλαμβάνεται και το καμαρίνι που θα χρησιμοποιηθεί στο χώρο διεξαγωγής της συναυλίας με τις απαιτήσεις του καλλιτέχνη που έχουν σταλεί στην εταιρεία παραγωγής.

### **3.1.4 Προσωπικές ανάγκες καλλιτέχνη**

Είναι κρίσιμο να γίνουν κατανοητές και απολύτως αποδεκτές οι ανάγκες του καλλιτέχνη. Όλες θα πρέπει να περιλαμβάνονται στη Λίστα τεχνικών ηχητικού φωτιστικού εξοπλισμού (riders) που έχουν σταλεί και έχουν υπογραφεί και από τα δύο μέρη. Τα riders είναι οι απαιτήσεις του καλλιτέχνη και πρέπει να περιλαμβάνουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τον εξοπλισμό, τα μουσικά όργανα και τις ζητούμενες ανέσεις. Θα πρέπει να στέλνονται και να υπογράφονται νωρίς, ώστε η εταιρεία παραγωγής να έχει την ευχέρεια χρόνου να προγραμματίσει και να ενημερώσει τους υπεύθυνους για τις προμήθειες που πρέπει να γίνουν. Τα riders χωρίζονται σε technical, backline και hospitality.

Ένα technical rider έχει όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται ο μηχανικός ήχου και φωτισμού για να διεξαχθεί σωστά η συναυλία βάσει των αναγκών του καλλιτέχνη.

Αναφέρει πόσα άτομα παίζουν, ποια όργανα παίζει κάθε άτομο, πόσο μεγάλη επιθυμεί ο καλλιτέχνης να είναι η σκηνή, τι ρυθμίσεις χρειάζονται πάνω στη σκηνή και τι στα παρασκήνια, ποιο θα είναι το φόντο ή ο απαραίτητος εξοπλισμός να αναπαραχθεί βίντεο, τι φωτισμός χρειάζεται. Το technical rider δίνει όλη την ενημέρωση για το οπτικοακουστικό αποτέλεσμα που επιθυμεί ο καλλιτέχνης ή το συγκρότημα και προσδιορίζει τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν, όπως για παράδειγμα την αγορά κάποιου εξαρτήματος που ζητά ο καλλιτέχνης και τις ιδιαιτερότητες σε ότι αφορά τον εξοπλισμό. Περιλαμβάνει σχεδιάγραμμα με τεχνικούς όρους και τις θέσεις των οργάνων. Το technical rider επίσης περιλαμβάνει και το backline rider.

Το backline rider αφορά ότι θα υπάρχει πάνω στη σκηνή την ώρα της συναυλίας, ο μουσικός εξοπλισμός που χρησιμοποιεί μια μπάντα ή ο καλλιτέχνης για την παράσταση, οι καλωδιώσεις, μέχρι και τα καθίσματα. Αυτό περιλαμβάνει τον αριθμό σε ενισχυτές, όργανα, πετάλια, μικρόφωνα, καρέκλες, εφέ και ότι άλλο είναι απαραίτητο για την άνεση των μουσικών και τη σωστή διεξαγωγή της συναυλίας.

Το hospitality rider αφορά τις ανέσεις και τις ανάγκες του καλλιτέχνη στο καμαρίνι και στη διαμονή του. Μέγεθος και θερμοκρασία χώρου, φαγητό, αλκοόλ, εξοπλισμός χώρου, καθρέφτες, ντουλάπες, πετσέτες, προμήθειες επί σκηνής. Ότι δηλαδή θα κάνει τον καλλιτέχνη να νιώσει άνετα.

Στην Εικόνα 5 παρουσιάζονται τα riders (technical, backline, hospitality) από γνωστό συγκρότημα με όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, όπου για λόγους προστασίας προσωπικών δεδομένων παραλείπεται το όνομά τους.



North American Tour 2015

HOSPITALITY & TECHNICAL RIDER

Vocals / Guitars

Guitars and Feedback Clayton

Lead Bass

Drums

RIDER AGREEMENT

This rider to the contract dated \_\_\_\_\_ by and between  
 (herein referred to as "ARTIST")  
 and \_\_\_\_\_ (herein referred to as "PURCHASER") for the  
 engagement at \_\_\_\_\_ on \_\_\_\_\_  
 is made part of and setting forth additional terms and conditions to the attached contract.

Should the PURCHASER have problems in fulfilling any items herein, please contact:

**AGENCY:**  
 Οργαν  
 Διεύθυνση  
 Παροροφίς Εμπορονομίς

**MANAGEMENT:**  
 Οργαν  
 Διεύθυνση  
 Παροροφίς Εμπορονομίς

**FOH Engineer:**  
 Οργαν  
 Διεύθυνση  
 Παροροφίς Εμπορονομίς

**Manager:**  
 Οργαν  
 Διεύθυνση  
 Παροροφίς Εμπορονομίς

**FOH/MON/REC/DRUMS:**  
 Οργαν  
 Διεύθυνση  
 Παροροφίς Εμπορονομίς

**Tour Manager:**  
 Οργαν  
 Διεύθυνση  
 Παροροφίς Εμπορονομίς

Rider Contents:

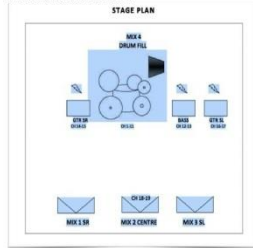
1. Compensation
2. Complimentary Tickets and Passes
3. Billing and Advertising
4. Transportation
5. Dressing Room/Catering Requirements/Lodging
6. Sound Check
7. Sound/Lighting/Stage Equipment Requirements
8. Cancellation
1. **COMPENSATION**  
 In all cases, unless otherwise agreed upon, the balance of any guarantee to be paid to artist immediately prior to performance. All funds outside the US must be sent via bank wire.
2. **COMPLIMENTARY TICKETS AND PASSES**  
 Purchaser shall provide, at Purchaser's expense, Twenty (20) complimentary tickets and Twenty (20) backstage passes for each performance. Tickets and passes shall be given to Artist's Road Manager upon arrival at venue.
3. **BILLING AND ADVERTISING**  
 Artist shall receive appropriate billing in any and all publicity releases and paid advertisements, included but not limited to: program, flyers, signs, lobby boards and marquee, as well as all other displays and publications where Artist's name appears in connection with the engagement herein. Management will have prior approval on any and all radio, television, newspaper and/or magazine interviews (requiring the participation of Artist) in conjunction with this performance.
4. **TRANSPORTATION**  
 In the event Purchaser is responsible for ground transportation for Artist, one safe, clean 15 passenger van (2000 or newer) will be provided throughout their duration of their stay at the venue.  
*Note: A driver may be negotiated and paid in cash to the Artist if transportation needs are not met.*
5. **DRESSING ROOM / CATERING REQUIREMENTS / LODGING**  
 The following requirements are for Artist and Artist Personnel only and exclude any other personnel working on this production.  
 Purchaser shall provide a comfortable and private dressing room for the Artist. The room shall be clean, dry, well-lit and heated or air-conditioned as weather requires. Auxiliary heating or cooling units must be provided if deemed necessary by Artist or their Representative. Dressing rooms shall have lockable doors with keys provided and security guard capable of prohibiting all unauthorized personnel from entering the Dressing Room area.  
  - Dressing Rooms must have adequate electrical outlets, full-length mirrors and clothing racks
  - Keys shall be provided to dressing rooms shall be issued to Tour Manager upon arrival at venue.
  - Dressing rooms to be used exclusively for Artist and Artist personnel only.
 Artist requires a total of:  
  - 1 dozen dark hand towels for stage

- 1 dozen bath towels
- CATERING: FOR 11 PEOPLE (2 VEGETARIANS IN PARTY)**  
 Please have in dressing room upon arrival.
- 3 cases (24 each) SPRING WATER at room temperature
  - Assortment of BEACON (PG) Tea or similar tea, COFFEE with fresh MILK, SUGAR, HONEY (along with the obvious tea kettle & coffee maker)
  - 3 LG bottles of PURE FRUIT JUICE
  - 2 cases of good, high quality decent BEER (NO Budweiser/Keosauqua or similar)
  - Assortment of CHEESE, MEATS, VEGETS and FRUIT on arrival (once all trays work as do FRESH, RIPE, SEASONAL fruits, berries and vegetables)
  - 1 bottle JACK DANIELS
  - 20 COLD bottles of BEER (five stage)
- CATERED MEAL for 11 (12 VEG) or BUYOUT equivalent \$25/person**  
 \*Please discuss options with TM before any meals are planned. (No Asian food or Fast Food please)

- LODGING:**  
 (IF LODGING IS AVAILABLE OR BOOKED THROUGH VENUE)  
 We will need 6 rooms for 9 people as follows: (\*Four Star or higher)
- 1 KING ROOM - \_\_\_\_\_
  - 1 KING ROOM - \_\_\_\_\_
  - 1 DOUBLE ROOM - \_\_\_\_\_
  - 1 DOUBLE ROOM - \_\_\_\_\_
  - 1 DOUBLE ROOM - \_\_\_\_\_

6. **SOUND CHECK:**  
 A sound check is required prior to performance. Please have stage ready and available to Artist by time agreed to by Tour Manager the day of engagement. Light & Sound people that will be operating the systems during performance shall be available for a complete rehearsal. Sound check will be approximately ONE (1) hour. IT IS MANDATORY THAT THE ARTIST GETS A SOUND CHECK. NO EXCEPTIONS!
7. **SOUND/LIGHTING/STAGE EQUIPMENT REQUIREMENTS: BACKLINE**
- GUITARS**
- 4 X 4X12 GUITAR CABINETS (2 STACKS)
  - 2 X 100-120WATT GUITAR AMPS
  - PLUS ALL LEADS AND CONNECTIONS.
  - GUITAR HEADS MUST BE ALL VINTAGE/ VINTAGE STYLE AMPS.
- 1ST PREFERENCE CHOICE (JUS OBORN): SOUND CITY 120 1ST PREFERENCE CHOICE (LIZ BUCKINGHAM): LANEY 109 AOR
- 2ND PREFERENCES: MARSHALL JCM800, MARSHALL JMP, HIWATT
- 150-200WATT, SUNN MODEL T

STAGE PLAN & CHANNEL LIST:



CHANNEL LIST	
1 KICK IN SM91	11 OH SL condenser
2 KICK OUT SMS2	12 BASS DI
3 SNARE TOP SMS7	13 BASS MIC SMS7
4 SNARE BOTTOM SMS7	14 GTR SR1 SMS7
5 RACK TOM 604	15 GTR SR2 421
6 FLOOR TOM1 604	16 GTR SL1 SMS7
7 FLOOR TOM2 604	17 GTR SL2 421
8 HI HAT condenser	18 VOX CENTRE SMS8
9 RIDE condenser	19 SPARE VOX SMS8
10 OH SR condenser	

**WARNING: NO MESA BOOGIE/PEAVEY/JCM900/2000**

**BASS**

AMPEG SVT SERIES HEAD AMPEG 8X10 SPEAKER CABINET PLUS ALL LEADS AND CONNECTIONS.

**DRUMS**

26" KICK

16" & 18" FLOOR TOMS

14" SIDE MOUNTED RACK TOM (DEFINITELY NOT KICK MOUNTED - USUALLY LUDWIG, SLINGERLAND OR GRETSCHE) & SO SNARE DEPENDENT ON KIT PACKAGE. ALL WITH COATED SKINS. WILL ALSO NEED SPARE SKINS (MAYBE 1 OF EACH)

1 X HI HAT, 1 X BOOM AND 2 X STRAIGHT CYMBAL STANDS (STURDY!)

**CYMBALS**

26" RIDE-ISTANBUL AGOP SIGNATURE

24" OR 26" CRASHES (26 PREFERRED) - ISTANBUL TRADITIONAL 'DARK'

16" HI HATS - ISTANBUL TRADITIONAL MEDIUM

\*NOT SURE OF AVAILABILITY IN US OF THESE FOR HIRE...HAPPY WITH PAISTE 2002 AS ALTERNATE

**ALSO:**

A BRICK OF PRO-MARK OAK 2B STICKS - WOODEN TIPS- AND 3 PACKS VATER GRIP TAPE

**FOH REQUIREMENTS:**

- FOH PASYSTEM**
- PASYSTEM MUST BE STEREO FOUR WAY ACTIVE, CAPABLE OF PROVIDING CLEAR, NON-DISTORTED AND EVEN COVERAGE OF SOUND THROUGHOUT THE AUDIENCE AREA AT LEVELS UP TO 120DBA, 30HZ TO 18KHZ.
  - THE FOH SPEAKER SYSTEM MUST NOT COVER THE STAGE! (BEHIND THE STAGE)
  - THE PROCESSORS FOR THE SYSTEM SHOULD BE AT FOH AND ACCESSIBLE.
  - THE PA SHOULD BE FLOWN WHENEVER POSSIBLE WITH GROUND STACKS, INFILL, OUT FILLS AND RELAYS AS TO GIVE FX EVEN COVERAGE OF SOUND.
  - PREFERRED SYSTEMS INCLUDE: D&B J OR Q SERIES, EAW, L. ACOUSTIC, ADAMSON.
  - TOTALLY UNACCEPTABLE SYSTEMS INCLUDE: PEAVEY AND HOMEMADE BOXES.
- FOH DESK:**
- MUST BE WITHIN THE MAIN COVERAGE OF THE PA
  - MUST NOT BE ON A RISER, ON OR UNDER A BALCONY AND IDEALLY POSITIONED JUST OFF CENTRE.
  - IT MUST HAVE AT LEAST 24 MONO CHANNELS AND 4 STEREO CHANNELS WITH FULLY PARAMETRIC EQ ON ALL CHANNELS, 8 VCAS, 8 AUDIO SUB GROUPS AND 8 MUTE GROUPS, C) ONE OF THESE FOLLOWING DESKS PLEASE IN ORDER OF PREFERRED CHOICE: ANALOGUE: MIDAS XL4 OR XL3, MIDAS HERITAGE 3000/2000, CREST X SERIES DIGITAL: DIGIDESIGN PROFILE, SOUNDCRAFT V16

**FOH DRIVE:**

- KT DN360 OR XTA QG600 31 BAND GRAPHIC EQ'S (NO BEHRINGER OR YAMAHA PLEASE).
  - CD PLAYER
  - INTERCOM BETWEEN FOH AND MONITORS WITH HEADSETS(D) SWITCHED TALK MIC TO STAGE AND MONITORS
- FOH FX & INSERTS (NOT REQUIRED WITH DIGITAL CONSOLE)**
- 2 X YAMAHA SPX 990
  - 1 X TC ELECTRONICS M2000 OR 3100
  - 1 X TC ELECTRONICS D2 OR 2290
  - 4 X DRAWNER DS201 (8 CHANNELS OF GATES)
  - 4 X DBX 160SL OR 8 X DBX 160 (8 CHANNELS OF COMPRESSORS)

**MONITOR REQUIREMENTS MONITOR SYSTEM:**

- 8 X BI-AMPED WEDGES ON 4 SENDS CAPABLE OF PROVIDING NON-DISTORTED SOUND AT LEVEL UP TO 120DBA.
  - IDENTICAL WEDGE FOR LISTEN.
  - WEDGES LOADED WITH EITHER 2 X 12-INCH DRIVERS AND 2-INCH HORN OR 1 X 15-INCH DRIVER AND 2-INCH HORN, ALL WEDGES TO BE BLN ON SAME TYPE OF CROSSOVERS AND AMPLIFIERS (D&B MODEL T, TURBOGROUND 450)
  - 4 CHANNELS OF 31 BAND, LTRD OCTAVE GRAPHIC EQ ACROSS WEDGE MIXES KT DN360 OR XTA QG600 (NO BEHRINGER OR YAMAHA PLEASE)
- MONITOR MIXES**
- MIX 1 SR: KICK-SNARE / GTR SL / VOX
  - MIX 2 CENTRE: KICK-SNARE / GTR SL / VOX MIX 3 SL: KICK-SNARE / BASS / VOX
  - MIX 4 - DRUM FILL: KICK-SNARE / BASS / GTR SL / VOX

**PROJECTIONIST REQUIREMENTS:**

- WHITE SCREEN/ SCRIM THAT FILLS THE WHOLE BACK WALL OF THE STAGE AREA
  - PROJECTOR WHICH NEEDS TO BE AT LEAST 5000 LUMEN, THE LARGER THE BETTER, THIS NEEDS TO BE RIGGED EITHER ON THE FRONT TRUSS OR IN THE FRONT OF HOUSE POSITION, WITH A LENS THAT WILL FILL THE WHOLE PROJECTION AREA.
  - PROJECTOR MUST BE PROVIDING A LAPTOP AND CONTROLS WHICH WILL BE ABLE TO PLUG INTO THE PROJECTOR VIA VGA CABLE.
8. **CANCELLATION:**  
 Artist may cancel and terminate this contract and the services to be rendered hereunder, without liability, on thirty (30) days prior written notice to the Purchaser.

**AGREED TO AND ACCEPTED:**

\_\_\_\_\_  
 PURCHASER

\_\_\_\_\_  
 ARTIST

Εικόνα 5 – Λίστες με προσωπικές και τεχνικές απαιτήσεις συγκροτήματος (Technical rider, Backline rider, Hospitality rider) (Αρχείο κυρίου Σκούρα, 2015)



## **3.2 Προσέλκυση πελατών**

Οι πελάτες ή κοινό είναι τα άτομα που καταβάλλουν χρηματικό αντίτιμο για το εισιτήριο της συναυλίας. Το κοινό λοιπόν έχει κάποιες προσδοκίες οι οποίες θα πρέπει να πληρούνται για την επιτυχημένη έκβαση της συναυλίας. Από τον τρόπο που έχει γίνει η προώθηση του γεγονότος (promotion-marketing) μέχρι την προσβασιμότητα στο χώρο διεξαγωγής, όλοι αυτοί είναι παράγοντες που επηρεάζουν τις προσδοκίες του κοινού. Επίσης υπάρχουν απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιούνται ώστε το συγκεκριμένο γεγονός να είναι προσβάσιμο για άτομα με ειδικές ανάγκες. Όλες αυτές οι προσδοκίες περιλαμβάνουν θέματα που θα πρέπει να διαχειριστεί ο logistics manager της συναυλίας.

### **3.2.1 Marketing**

Η σύνδεση μεταξύ logistics και marketing είναι προφανής. Το marketing δεν αποτελεί μέρος του σχεδιασμού της εφοδιαστικής αλυσίδας, αλλά τον επηρεάζει. Η διαφήμιση και η προώθηση μιας συναυλίας, η στόχευση συγκεκριμένων αγορών, η συνεχής δημοσιότητα και αναπαραγωγή της ημερομηνίας της συναυλίας στα Μ.Μ.Ε. δημιουργεί την ανάγκη προετοιμασίας μιας εφοδιαστικής αλυσίδας με διαφορετικές προτεραιότητες. Σχετίζεται με τον τρόπο προσέλευσης του κόσμου, την χωρητικότητα του χώρου διεξαγωγής, τις απαραίτητες εγκαταστάσεις ανέσεων και τις παροχές για την υποδοχή του κοινού, το σχεδιασμό της σκηνής ώστε να είναι ορατή και από μακριά, το σχεδιασμό διαδικασιών έκτακτης ανάγκης και εκκένωσης του χώρου, κ.λπ.

### 3.2.2 Εισιτήρια

Τα εισιτήρια είναι θέμα μείζονος σημασίας, ειδικά για τις συναυλίες όπου τα κύρια έσοδά προέρχονται από την πώλησή τους. Η πώληση εισιτηρίων μπορεί να ορίσει την επιτυχία ή την αποτυχία μιας συναυλίας (Graham et al., 2001) και η διανομή τους θεωρείται η πρώτη μεγάλη απόφαση για την εφοδιαστική αλυσίδα της συναυλίας.

Η τιμολόγηση και η εκτύπωση των εισιτηρίων δεν είναι θέμα που αφορά τη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας. Η διανομή, η συλλογή και η ασφάλειά τους ωστόσο την αφορούν άμεσα. Η διάθεση των εισιτηρίων μπορεί να γίνει μέσω διαδικτύου, μέσω φυσικών καταστημάτων ή στην είσοδο του συναυλιακού χώρου. Η πώληση εισιτηρίων στην είσοδο προκαλεί πρόβλημα ασφάλειας σε ότι έχει να κάνει με τη συλλογή και την κατάθεση των χρημάτων. Χρειάζεται ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό για τα ταμεία και ένα πλάνο διαχείρισης κινδύνου σε περίπτωση κλοπής. Το προσωπικό συλλογής εισιτηρίων στις εισόδους πρέπει επίσης να είναι σωστά εκπαιδευμένο για την επαφή με κόσμο και να ξέρει να καθοδηγεί τους επισκέπτες προς το χώρο διεξαγωγής της συναυλίας.

Για να γίνει διάθεση εισιτηρίων μέσω φυσικών καταστημάτων λιανικής πώλησης θα πρέπει να έχουν υπογραφεί συμφωνητικά ανάμεσα στην εταιρεία παραγωγής και τα καταστήματα διάθεσης. Η εταιρεία παραγωγής διαθέτει ένα εύρος αριθμημένων εισιτηρίων, σε κάθε κατάσταση λιανικής, το οποίο αναφέρεται στο συμφωνητικό. Το εύρος αυτό αποτελεί ένα μέσο ελέγχου πώλησης των εισιτηρίων και είσπραξης εσόδων. Ο έλεγχος των αποθεμάτων των εισιτηρίων και οι αποδείξεις είσπραξης κατά τη πώληση τους είναι δύο παράμετροι που χρειάζονται μεγάλη προσοχή και από τις δύο πλευρές.

Μια καινοτόμα μέθοδος η οποία αντιγράφηκε από τα νοσοκομεία, είναι τα χρωματιστά χάρτινα βραχιόλια, τα οποία δίνονται στο κοινό και φοριούνται στον καρπό. Αποκαλούνται βραχιόλια ελέγχου πλήθους. Με αυτή τη μέθοδο γίνεται πιο εύκολος ο έλεγχος του πλήθους, ειδικά σε μεγάλα events ή φεστιβάλ, καθώς το χρώμα στο βραχιόλι δηλώνει το είδος του εισιτηρίου που έχει ο επισκέπτης. Είδη εισιτηρίου είναι το ημερήσιο, το πολυήμερο, τα ειδικά εισιτήρια (A.M.E.A και συνοδός) και το εισιτήριο VIP. Αυτού του είδους το εισιτήριο είναι χρήσιμο όχι μόνο για λόγους ασφαλείας και ελέγχου αλλά και για την πώληση φαγητού και ποτών κατά τη διάρκεια μια μεγάλης πολυήμερης διοργάνωσης. Ο κάθε επισκέπτης υποχρεούται να φορά το συγκεκριμένο βραχιόλι, αλλιώς δεν έχει δικαίωμα αγοράς σε καταναλωτικά αγαθά. Με αυτόν τον τρόπο οι πωλητές φαγητού γίνονται μέρος του συστήματος ελέγχου ασφαλείας.

Η διανομή και η πώληση εισιτηρίων μέσω του διαδικτύου όλο και αυξάνεται, ειδικά όταν πρόκειται για μεγάλα συναυλιακά γεγονότα. Η αυξημένη χρήση του διαδικτύου για την πώληση εισιτηρίων από έναν ιστότοπο ενίσχυσε την ασφάλεια των μεθόδων πληρωμής αλλά ταυτόχρονα έφερε στην επιφάνεια προβλήματα που αφορούν τη μεταπώληση των εισιτηρίων από χρήστες σε ηλεκτρονικά καταστήματα όπως για παράδειγμα το eBay. Για να αποφευχθεί η μεταπώληση, τα εισιτήρια στέλνονται στο κινητό τηλέφωνο του αγοραστή μέσω υπηρεσίας γραπτού κειμένου (sms) ή στην προσωπική του ηλεκτρονική διεύθυνση. Επίσης το barcode πάνω στο κάθε εισιτήριο δίνει τη δυνατότητα στη διοργανώτρια εταιρεία να παρακολουθεί τους αγοραστές μέσω του κινητού τους τηλεφώνου ή φορητού ψηφιακού βοηθού (pda). Ο αγοραστής αποθηκεύει το barcode στη φορητή του ηλεκτρονική συσκευή ως αρχείο εικόνας και αυτή σαρώνεται στην είσοδο του χώρου διεξαγωγής (Bowdin et al., 2012).

Ο εκάστοτε ιστότοπος πώλησης εισιτηρίων για την προσφορά ολοκληρωμένης εξυπηρέτησης στον χρήστη μπορεί να συνεργάζεται με ιστοθέσεις ξενοδοχείων, μεταφορών και ταξιδιωτικών πρακτορείων, καθώς με την αγορά του εισιτηρίου μπορεί να εμφανίζονται πακέτα προσφορών για τη μεταφορά του κοινού στο χώρο διεξαγωγής της συναυλίας ή τη διαμονή σε κοντινά ξενοδοχεία.

Διάθεση εισιτηρίων επίσης συναντάται και σε συναυλίες με δωρεάν είσοδο. Σε αυτές τις συναυλίες τα εισιτήρια αποτελούν ένα αποτελεσματικό μέσο για τον έλεγχο του αριθμού των επισκεπτών ώστε να γίνει σωστός σχεδιασμός της εφοδιαστικής αλυσίδας (π.χ. μεταφορά, διάθεση φαγητού, ουρές αναμονής) και της ασφάλειας.

Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται οι δράσεις στα πλαίσια της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας σχετικά με τα εισιτήρια.

Το γραφιστικό κομμάτι περιέχει:

- Τον αριθμό εισιτηρίου
- Το όνομα της συναυλίας
- Την ημερομηνία και την ώρα της συναυλίας
- Την τιμή του εισιτηρίου
- Τον αριθμό θέσης ή την καθορισμένη περιοχή
- Τους όρους χρήσης
- Τις πληροφορίες για τη συναυλία (χάρτης, ενημερώσεις για το ποια αντικείμενα δεν επιτρέπεται να έχει μαζί του ο χρήστης)
- Επιμελημένο γραφιστικό κομμάτι (ώστε ο χρήστης να μπορεί να κρατήσει το απόκομμα ως αναμνηστικό)
- Τις πληροφορίες επικοινωνίας
- Ασφάλεια μοναδικότητας εισιτηρίου για αποφυγή πλαστογράφησης (barcodes)
- Κατάλληλα χρώματα και γραμματοσειρά για ανάγνωση

Πρόγραμμα εκτύπωσης:

- Πότε θα είναι έτοιμα τα εισιτήρια;
- Θα αποσταλούν ή πρέπει να συλλεχθούν;
- Σε περίπτωση λάθους ή μεγάλης ζήτησης θα υπάρχει χρόνος για επανεκτύπωση;

#### Διανομή:

- Ποια μέθοδος διάθεσης θα ακολουθηθεί; Φυσικά καταστήματα, internet, mail ή στην είσοδο;
- Τα συμφωνητικά έχουν υπογραφεί από τους συνεργαζόμενους διανομείς;
- Ποια μέθοδος πληρωμής θα χρησιμοποιηθεί; (από τους τελικούς αγοραστές και από τους διανομείς προς τη διοργανώτρια.)
- Είναι διαθέσιμα τα έντυπα πληρωμών και συμφωνιών;
- Στο χρονοδιάγραμμα θα αναφέρονται οι πωλήσεις εισιτηρίων για να διαπιστώνεται η πρόοδος των πωλήσεων και εάν χρειάζονται περισσότερα εισιτήρια;

#### Συλλογή των εισιτηρίων:

- Πώς θα γίνει η συλλογή εισιτηρίων στο χώρο διεξαγωγής;
- Πόσο έμπειρο είναι το προσωπικό στη συλλογή τους και στη συναναστροφή με τον κόσμο; Πόσα άτομα προσωπικό θα είναι σε κάθε είσοδο; Τι ώρα θα έρθουν και θα φύγουν;
- Χρειάζεται ξεχωριστή είσοδο για όσους θεατές έχουν προσκλήσεις και δωρεάν είσοδο;
- Τι ασφάλεια υπάρχει για το προσωπικό και τα χρήματα στα ταμεία;
- Πως θα απορριφθούν τα εισιτήρια;

#### Διασταύρωση αριθμού πωληθέντων εισιτηρίων με τα έσοδα:

- Ποια μέθοδος διασταύρωσης πωλήσεων-εσόδων θα χρησιμοποιηθεί; Θα παρευρίσκεται λογιστής;
- Η διασταύρωση θα γίνει στο τέλος της βραδιάς ή στο τέλος του μήνα;
- Είναι ικανό το σύστημα για να εκτελεί αυτόματο έλεγχο πωλήσεων;
- Έχει ανοιχθεί ειδικός τραπεζικός λογαριασμός γι' αυτή τη συναυλία;

### Πίνακας 2 – Εισιτήρια και logistics (Bowdin et al., 2012)

#### 3.2.3 Μεταφορά κοινού

Η προσέλευση του κοινού στο χώρο διεξαγωγής μπορεί να γίνει είτε με δημόσια (Μ.Μ.Μ., μισθωμένα λεωφορεία από την εταιρεία παραγωγής) είτε με ιδιωτικά μέσα (Ι.Χ. αυτοκίνητα) και είναι πολύ σημαντική για τον σχεδιασμό της εφοδιαστικής αλυσίδας που θα ακολουθηθεί. Το κοινό μπορεί να φτάσει μαζικά ή σταδιακά, ωστόσο κάθε άφιξη προϋποθέτει σωστό προγραμματισμό κινήσεων σε ότι αφορά τη στάθμευση, την ασφαλή μετακίνηση από το σημείο άφιξης στον συναυλιακό χώρο, τις

κυκλοφοριακές ρυθμίσεις, την υποδοχή και τον έλεγχο των εισιτηρίων, την καθοδήγηση μέσα στο χώρο προς τις αριθμημένες θέσεις, αν υπάρχουν. Η πρώτη εντύπωση παραμένει και μπορεί να επηρεάσει τις εμπειρίες διασκέδασης που θα ακολουθήσουν μέχρι το τέλος της συναυλίας. Η άφιξη και η αναχώρηση του κοινού είναι μέρος της φιλοξενίας της συναυλίας (Graham et al., 2001).

Η σύνδεση μεταξύ της τοποθεσίας που επιλέχθηκε για τη διεξαγωγή της συναυλίας και της μεταφοράς του κόσμου είναι μεγάλη (Shone, 1988). Η επιλογή της τοποθεσίας αυτής πρέπει να λαμβάνει υπόψη τη διαθεσιμότητα των μέσων μαζικής μεταφοράς και το κόστος της μεταφοράς. Επίσης η μεταφορά σε άλλες εγκαταστάσεις, όπως για παράδειγμα ξενοδοχειακές μονάδες, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη. Ένα απομακρυσμένο μέρος διεξαγωγής αυξάνει το κόστος μεταφοράς του κοινού, κάτι το οποίο θα έχει μεγάλο αντίκτυπο στον αριθμό των παρευρισκομένων. Για αποφυγή τέτοιων καταστάσεων η εταιρεία παραγωγής μισθώνει λεωφορεία τα οποία παραλαμβάνουν τον κόσμο από ένα κεντρικό σημείο της πόλης, τον μεταφέρουν στο χώρο διεξαγωγής και μετά το πέρας της συναυλίας τον επιστρέφουν στο ίδιο σημείο. Οι χώροι στάθμευσης των λεωφορείων θα πρέπει να έχουν προβλεφθεί έτσι ώστε να δίνεται η δυνατότητα στάθμευσης και στροφής τους, να υπάρχει εύκολη πρόσβαση και να βρίσκονται κοντά στην είσοδο του χώρου διεξαγωγής, χωρίς να εμποδίζουν την κυκλοφορία. Η διάθεση των εισιτηρίων των λεωφορείων γίνεται είτε μέσω των φυσικών καταστημάτων είτε διαδικτυακά μετά την αγορά του εισιτηρίου της συναυλίας.

Ο σχεδιασμός της εφοδιαστικής αλυσίδας θα πρέπει να περιλαμβάνει άδειες από τοπικά συμβούλια, αστυνομία, πυροσβεστική, τμήματα αυτοκινητοδρόμων για κυκλοφοριακές ρυθμίσεις και κλείσιμο δρόμων, παρουσία ομάδας διασωστών του Ερυθρού Σταυρού

και ειδική σήμανση που θα διασφαλίζει την εύκολη προσέλευση του κόσμου, και όλα αυτά με την ελάχιστη ενόχληση της τοπικής κοινωνίας. Η επίλυση των προβλημάτων μεταφοράς και στάθμευσης είναι μείζονος σημασίας για τη διοργάνωση μιας συναυλίας και παίζει σημαντικό ρόλο στην απόκτηση της άδειας διεξαγωγής της. Ο Πίνακας 3 αναφέρει τα στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη για τη μεταφορά / μετακίνηση του κοινού και την πραγματοποίηση της συναυλίας.

- Επικοινωνία με τις τοπικές αρχές για παροχή άδειας και πληροφοριών σχετικά με την περιοχή (αστυνομία, δημοτικό συμβούλιο).
- Τοποθέτηση επαρκούς σήμανσης για την εύκολη μεταφορά προς τον συναυλιακό χώρο και την απομάκρυνση του κοινού στο πέρας της συναυλίας.
- Διαθέσιμα μέσα μαζικής μεταφοράς με αναρτημένα τα δρομολόγιά τους.
- Εναλλακτικό σχέδιο μεταφοράς σε περίπτωση που το αρχικό αποτύχει.
- Υπάρχει επαρκής εξυπηρέτηση από ταξί και αν ναι έχει ενημερωθεί η τοπική εταιρεία ταξί;
- Ποιο το οδικό δίκτυο της ευρύτερης περιοχής πρόσβασης; Υπάρχουν περιορισμοί πρόσβασης ή βάρους;
- Υπάρχει επαρκής πρόβλεψη για ιδιωτικά λεωφορεία και χώρος στάθμευσης των λεωφορείων αυτών; Τα σημεία αυτά είναι επαρκώς φωτισμένα και με σήμανση; (συμπεριλαμβανομένου και του χώρου που θα χρειαστεί να στρίψουν και του χώρου αναμονής των οδηγών)
- Υπάρχει επαρκής χώρος στάθμευσης; Θα υπάρχει προσωπικό που θα καθοδηγεί τους οδηγούς;
- Υπάρχει διαθέσιμη οδική βοήθεια και ρυμούλκηση αν χρειαστεί;
- Έχει οργανωθεί μεταφορά από τους χώρους στάθμευσης στο χώρο διεξαγωγής;
- Πως θα φτάσει το κοινό; Σταδιακά ή μαζικά;
- Υπάρχουν εγκαταστάσεις στάθμευσης για άτομα με ειδικές ανάγκες;

**Πίνακας 3 – Μεταφορά / μετακίνηση θεατών (Bowdin et al., 2012)**

### **3.2.4 Ουρές Αναμονής**

Η πρώτη επαφή του πελάτη με μια συναυλία είναι οι ουρές αναμονής, όπως οι ουρές για εισιτήρια και για την στάθμευση των αυτοκινήτων. Με την είσοδο στον χώρο διεξαγωγής ουρές συναντώνται στις τουαλέτες, στις καντίνες για φαγητό ή ποτό και στην εύρεση των καθισμάτων των θεατών. Μια σημαντική πτυχή της θεωρίας ουρών

αναμονής είναι ο «αντιλαμβανόμενος χρόνος αναμονής». Πρόκειται για τον υποκειμενικό χρόνο που ο πελάτης νιώθει ότι έχει περιμένει. Υπάρχουν διάφοροι κανόνες για να μειώσουν αυτόν τον χρόνο αναμονής. Στη βιομηχανία του catering ένας ανεπίσημος κανόνας είναι η ουρά να αποτελείται από 75 έως 100 άτομα. Στους Ολυμπιακούς αγώνες της Ατλάντα χρησιμοποιήθηκαν διασκεδαστές, ώστε να μειώσουν τον αντιληπτό χρόνο αναμονής για την είσοδο του κοινού στο στάδιο (Bowdin et al., 2012). Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι 3ήμερες sold out συναυλίες του Robbie Williams στο Knebworth Festival το 2003. Περίπου 375,000 κόσμος παρευρέθηκαν και θεωρείτο μέχρι τότε το μεγαλύτερο φεστιβάλ στην ιστορία του Ηνωμένου Βασιλείου (BBC News, 2003). Θα μείνει επίσης αξέχαστο λόγω της τρομερής κίνησης στους δρόμους και του προβλήματος στάθμευσης που αντιμετώπισαν οι επισκέπτες. Πολλοί από αυτούς έχασαν τη συναυλία, καθώς ήταν εγκλωβισμένοι στα αμάξια τους λόγω κυκλοφοριακής συμφόρησης.

Ο μεγάλος αριθμός επισκεπτών σε μια συναυλία μπορεί να αυξήσει τα προβλήματα ασφαλείας και θα πρέπει να έχει προβλεφθεί στον σχεδιασμό της εφοδιαστικής αλυσίδας. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και σε συναυλίες με ελεύθερη είσοδο. Μόνο μέσω διάθεσης εισιτηρίων, είτε επί πληρωμή είτε όχι, μπορεί να γίνει η απαραίτητη πρόβλεψη και να αποφευχθούν προβλήματα. Αν τα εισιτήρια προμηθεύονται την ίδια ημέρα της συναυλίας στην είσοδο, είναι υποχρεωτικό να υπάρχει πλάνο σε περίπτωση μεγάλης προσέλευσης κόσμου. Η υπερκάλυψη της χωρητικότητας του χώρου που γίνεται η συναυλία μπορεί να είναι μια ευχάριστη είδηση για τη διοργανώτρια εταιρεία λόγω εσόδων, αλλά ταυτόχρονα μπορεί να δημιουργήσει τεράστια δυσαρέσκεια και θέματα ασφαλείας στο κοινό, αν δεν έχει γίνει σωστή διαχείριση.



Στον Πίνακα 4 παρουσιάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας όταν δημιουργούνται ουρές αναμονής.

- Πόσες ουρές και πιθανά σημεία συμφόρησης θα υπάρξουν;
- Υπάρχει επαρκής αριθμός ελεγκτών πλήθους, συλλεκτών εισιτηρίων και προσωπικού ασφαλείας;
- Είναι επαρκής και σωστά τοποθετημένη η σήμανση στο χώρο;
- Πότε θα σχηματιστούν οι ουρές; Θα σχηματιστούν σε διάρκεια χρόνου ή αμέσως;
- Πώς μπορεί να μειωθεί ο αντιλαμβανόμενος χρόνος αναμονής; (διασκεδαστές)
- Ποιες διαδικασίες Α' βοηθειών, πρόσβασης και έκτακτης ανάγκης είναι σε ισχύ;
- Υπάρχει επαρκής προστασία από καιρικά φαινόμενα; (ήλιος, βροχή, καταιγίδες)
- Είναι τοποθετημένα φιλικά προς το πλήθος οδοφράγματα και χωρίσματα;

**Πίνακας 4 – Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας αναφορικά με τις σχηματιζόμενες ουρές αναμονής (Bowdin et al., 2012)**

### 3.3 Εγκαταστάσεις

Η διαχείριση των υποδομών σε έναν χώρο που προετοιμάζεται για να υποδεχθεί κοινό εξαρτάται από τις παροχές που ήδη έχει. Η αποθήκευση των καταναλωτικών αγαθών και η συντήρηση του εξοπλισμού (ψυγεία, γεννήτριες, τέντες) αποκτούν ιδιαίτερη σημασία. Είτε πρόκειται για μια μικρή συναυλία μιας νύχτας είτε για ένα φεστιβάλ με δυνατότητα διανυκτέρευσης είναι απαραίτητο οι παροχές ανέσεων όπως ηλεκτρικό ρεύμα, νερό, τουαλέτες, ασφάλεια κ.λπ. να υπάρχουν στον χώρο φιλοξενίας.

Σε μεγαλύτερα συναυλιακά γεγονότα που πραγματοποιούνται σε εξωτερικό χώρο, οι περισσότερες (αν όχι όλες) εγκαταστάσεις θα χρειαστεί να στηθούν από την αρχή. Για λόγους διαθεσιμότητας και υπολογισμού κόστους τέτοιες διοργανώσεις πραγματοποιούνται σε χώρους που έχουν χρησιμοποιηθεί και στο παρελθόν για παρόμοια γεγονότα. Γεννήτριες ρεύματος, παροχή νερού, τουαλέτες, οχήματα (περονοφόρα, γερανοί) για μεταφορά των αναγκαίων μηχανημάτων (ηχεία, μόνιτορ,

κονσόλες, σκηνή, εξέδρες, φωτισμός, τράσες, σκάλες) για τη συναυλία μεγάλες σκηνές στέγασης, τέντες προστασίας από καιρικά φαινόμενα, χώροι για καμαρίνια, τροφοδοσία, χώρος για συνεντεύξεις τύπου, είναι εγκαταστάσεις ανέσεων αναγκαίες που χωρίς αυτές η συναυλία δε μπορεί να πραγματοποιηθεί.

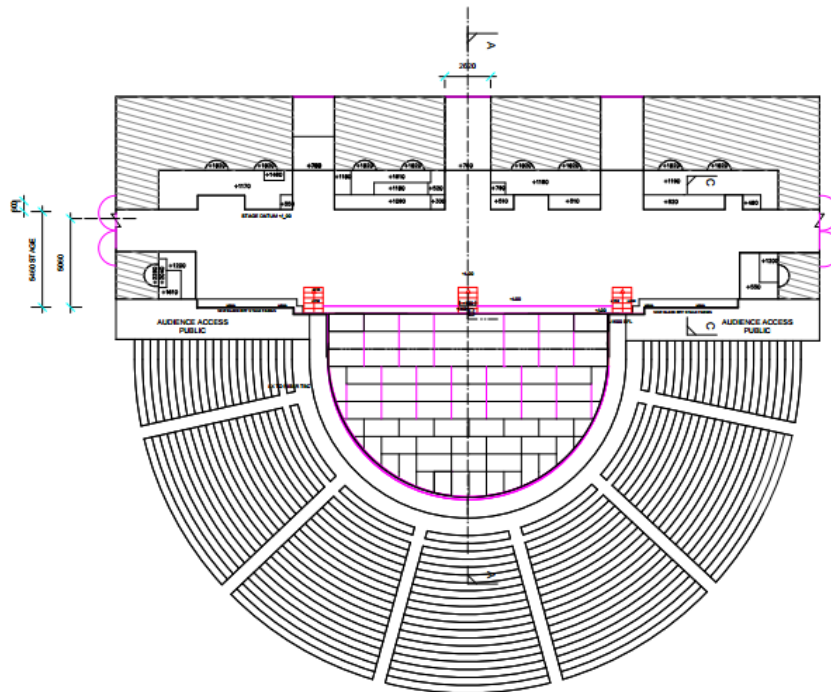
Η ενοικίαση και εγκατάσταση των περισσότερων παροχών ανέσεων γίνεται outsourcing, ανατίθεται δηλαδή σε εταιρείες συναφείς με το αντικείμενο, όπως εταιρείες ασφάλειας, εταιρείες ηλεκτρολογικών εγκαταστάσεων, εταιρείες χημικών τουαλετών, κ.λπ. Οι χορηγίες είναι πολύ βοηθητικές σε τέτοιες περιπτώσεις. Για παράδειγμα μπορεί η συναυλία να έχει στους χορηγούς εταιρεία εμφιαλωμένου νερού.

Όσο μεγαλύτερο είναι το γεγονός τόσο μεγαλύτερες είναι και οι απαιτήσεις σε ότι αφορά τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Μέρος αυτής είναι και η επικοινωνία και συνεννόηση με τις συνεργαζόμενες εταιρείες, καθώς ο σωστός προγραμματισμός και η τήρηση του χρονοδιαγράμματος πρέπει να είναι προτεραιότητα.

### **3.3.1 Σκηνή και ασφάλεια**

Η σκηνή σε μια συναυλία μπορεί να ποικίλει αναλόγως το θέμα της συναυλίας, τον χώρο, την αντοχή σε βάρος που πρέπει να έχει και το ύψος. Σε σκηνή μπορεί να μετατραπεί μια καρότσα από φορτηγό ή ακόμα και ένα σκάφος σε ένα λιμάνι. Ανεξάρτητα με το είδος της σκηνής, όλες οι σκηνές χρειάζεται να αποτυπώνονται σε κάτοψη, η οποία ονομάζεται stage plan. Το stage plan είναι ένας χάρτης, στον οποίο απεικονίζεται η χρήση κάθε χώρου και οι υποδομές της σκηνής: που θα κινείται ο καλλιτέχνης, ποιος ο χώρος που καταλαμβάνουν τα όργανα, οι έξοδοι και οι εισοδοι, που υπάρχουν σκάλες, πρίζες, φώτα, κ.λπ. (Εικόνα 6). Επίσης μια άλλη οπτική που

χρησιμοποιείται στο stage plan είναι η πρόσοψη και η πλάγια απεικόνιση, όπου δείχνουν την όψη της σκηνής από το έδαφος.



**Εικόνα 6 – Stage plan συναυλίας στο Ηρώδειο (Αρχείο κυρίου Σκούρα, 2019)**

Η ενοικίαση της σκηνής και το στήσιμό της γίνεται outsourcing σε εταιρείες. Πριν την παραγγελία της σκηνής στον προμηθευτή θα πρέπει να είναι γνωστό το βάρος που θα χρειαστεί να αντέχει η σκηνή ανά τετραγωνικό μέτρο και το επιθυμητό ύψος της βάσει του χώρου που θα βρίσκεται το κοινό. Οι σκηνές με βάση το ύψος χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: Το μετρικό stage ύψους 1.5 μέτρου με αντοχή 500 κιλά ανά τετραγωνικό μέτρο και το layer σύστημα ύψους μεγαλύτερου από το 1.5 μέτρου με αντοχή 750 κιλά ανά τετραγωνικό μέτρο.

Ο stage manager είναι υπεύθυνος για τη σκηνή και την ασφάλεια του κόσμου που βρίσκεται πάνω και γύρω από αυτή. Η εγκατάσταση, ο κόσμος που βρίσκεται πάνω στη σκηνή την ώρα της συναυλίας, η απεγκατάσταση, η σηματοδότηση των διαδρόμων προς τη σκηνή (καθώς οι καλλιτέχνες τις περισσότερες φορές βαδίζουν στο σκοτάδι

μέχρι να ανέβουν στη σκηνή) είναι υπό την ευθύνη του stage manager. Ο συνδυασμός των καλωδιώσεων, των φώτων, των laser, των πυροτεχνημάτων, των ειδικών εφέ και της γρήγορης κίνησης των καλλιτεχνών σε περιορισμένο χώρο πάνω στη σκηνή την ώρα της συναυλίας, όπου απέχουν συνήθως 2 μέτρα από το έδαφος κάνει τη διαχείριση της ασφάλειας ιδιαίτερα σημαντική. Στον Πίνακα 5 παρουσιάζονται οι παράγοντες ασφάλειας που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη.

- Θα πρέπει να υπάρχει μια σωστά κατασκευασμένη σκηνή από αναγνωρισμένη εταιρεία.
- Θα πρέπει να υπάρχουν καθαρά και επαρκώς φωτισμένα σημεία πρόσβασης προς τη σκηνή.
- Όλες οι προεξοχές και τα σκαλοπάτια θα πρέπει να είναι ασφαλισμένα και σωστά σηματοδοτημένα.
- Ο εξοπλισμός και οι θήκες μεταφοράς θα πρέπει να είναι σωστά σηματοδοτημένα και τοποθετημένα μακριά από τους διαδρόμους.
- Θα πρέπει να υπάρχουν λευκά φώτα – προβολείς διαθέσιμα, αναμμένα πριν και μετά τη συναυλία, όπου θα φωτίζουν επαρκώς όλο τον χώρο.
- Όλες οι ηλεκτρικές καλωδιώσεις θα πρέπει να είναι ασφαλισμένες και σηματοδοτημένες.
- Το κουτί πρώτων βοηθειών και ο εξοπλισμός έκτακτης ανάγκης θα πρέπει να είναι άμεσα προσβάσιμος.
- Θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο ποιος είναι ο υπεύθυνος κατά τη διάρκεια έκτακτης ανάγκης ή εκκένωσης του χώρου.
- Θα πρέπει να υπάρχει μια λίστα με όλα τα σχετικά τηλέφωνα διαθέσιμη σε όλους τους υπεύθυνους.

#### **Πίνακας 5 – Παράγοντες ασφαλείας για τη σκηνή (Bowdin et al., 2012)**

Τα παρασκήνια είναι συνήθως ένας ιδιωτικός χώρος ή μια σκηνή στέγασης που περιλαμβάνει τα καμαρίνια και την τροφοδοσία, βρίσκεται κοντά στη σκηνή και δημιουργείται για το προσωπικό και τους καλλιτέχνες. Παρέχει χώρο στο προσωπικό να ξεκουράζεται και στους καλλιτέχνες να προετοιμάζονται πριν τη συναυλία και να ηρεμούν μετά. Ο χώρος των παρασκηνίων χρησιμοποιείται επίσης και για αποθήκευση του εξοπλισμού, για συναντήσεις των υπευθύνων και επικοινωνία με τους καλλιτέχνες, για την τροφοδοσία και τα γεύματα και για αποθήκευση φαγητού και ποτών.

### 3.3.2 Ηλεκτρικό ρεύμα

Σε κάθε συναυλία εμπλέκεται ένας μεγάλος αριθμός ανθρώπων, όπου για να εξυπηρετηθεί είναι απαραίτητη η παροχή ηλεκτρικού ρεύματος. Ειδικά σε συναυλίες που πραγματοποιούνται σε εξωτερικό χώρο η παροχή ηλεκτρικού ρεύματος δεν είναι δεδομένη. Οι παράγοντες που θα πρέπει να εξεταστούν σχετικά με το ηλεκτρικό ρεύμα είναι οι εξής:

- Τύπος ρεύματος – τριφασικό ή μονοφασικό
- Η ποσότητα της απαιτούμενης ενέργειας, ειδικά τις ώρες αιχμής
- Ρεύμα σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης
- Αριθμός πριζών, θέσεις πριζών και απόσταση πηγής από συσκευή
- Σωστή καλωδίωση του χώρου, καθότι παλαιότερες εγκαταστάσεις ή και συσκευές μπορεί να είναι βραχυκυκλωμένες
- Ηλεκτρική τάση (volt) και ένταση ηλεκτρικού ρεύματος (amper) του εξοπλισμού που θα εγκατασταθεί
- Σχέδιο ασφαλείας σε περίπτωση βραχυκυκλώματος
- Διαρροές ρεύματος σε περίπτωση βροχής
- Κανονισμοί σχετικά με το ηλεκτρικό ρεύμα

### 3.3.3 Νερό

Σε υπαίθριους χώρους, η παροχή νερού χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: το νερό προς κατανάλωση και το νερό για λόγους υγιεινής. Σε φεστιβάλ σε υπαίθριο χώρο όπου υπάρχει η δυνατότητα διανυκτέρευσης, η παροχή νερού θα πρέπει να τροφοδοτεί τις χημικές τουαλέτες, τις ντουζιέρες και την καθαριότητα στους χώρους αυτούς. Το νερό

για κατανάλωση είναι εμφιαλωμένο και παραγγέλλεται σε παλέτες. Κατά την πώλησή του στο κοινό σερβίρεται σε πλαστικό ποτήρι και όχι με το μπουκάλι για λόγους ασφαλείας.

### **3.3.4 Μεταφορά**

Αφού ολοκληρωθεί ο σχεδιασμός των εγκαταστάσεων, το πλάνο τοποθέτησής τους στο χώρο και η επικοινωνία με τους προμηθευτές, γίνεται ο προγραμματισμός σχετικά με τους χρόνους παράδοσης, εγκατάστασης και απομάκρυνσης του εξοπλισμού. Καθώς οι περισσότερες δραστηριότητες που αφορούν τις εγκαταστάσεις γίνονται outsourcing, είναι αναγκαίο οι προμηθευτές να έχουν ενημερώσει την εταιρεία παραγωγής σχετικά με τον απαιτούμενο χρόνο ολοκλήρωσης μιας εγκατάστασης. Από την πλευρά της η εταιρεία παραγωγής θα πρέπει να ενημερώσει τους προμηθευτές για τον χρόνο άφιξης των υποδομών και τους χρόνους εγκατάστασης και απεγκατάστασης, ώστε να μη δημιουργηθεί πρόβλημα στη ροή του προγράμματος και κατ' επέκταση της συναυλίας.

Οι υποδομές (γεννήτριες ηλεκτρικού ρεύματος, σκηνή, τράσες για τη στήριξη των φώτων, στέγη, χημικές τουαλέτες, ηχητικά συστήματα, φώτα) μεταφέρονται στο χώρο με φορτηγά. Ο χώρος πραγματοποίησης της συναυλίας θα πρέπει να είναι διαμορφωμένος για τα φορτηγά, καθώς επίσης και για τα μηχανήματα (περονοφόρα, ανυψωτικά) που θα χρειαστούν κατά τη συναρμολόγηση της σκηνής ή τη μεταφορά των παλετών των υποδομών και του νερού.

## **Κεφάλαιο 4 Κατά τη διάρκεια της συναυλίας**

Ο χώρος που λαμβάνει χώρα μια συναυλία μπορεί να είναι από μια αποθήκη μέχρι ένα ολόκληρο πάρκο εκατοντάδων στρεμμάτων. Τα θέματα υλικοτεχνικής υποστήριξης κατά τη διάρκεια μιας συναυλίας γίνονται πιο περίπλοκα όσο μεγαλύτερη είναι η διοργάνωση. Η ροή εξοπλισμού και ανθρώπων στο χώρο διεξαγωγής κατά τη διάρκεια της συναυλίας, καθώς και η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων είναι σημαντικό κομμάτι της διοίκησης της εφοδιαστικής αλυσίδας της.

### **4.1 Ροή εξοπλισμού και ανθρώπων**

Η ροή αφορά τον εξοπλισμό και το κοινό. Η ροή εξοπλισμού τις περισσότερες φορές σχετίζεται με τις εγκαταστάσεις και τη μεταφορά των παροχών ανέσεων. Αυτές οι δραστηριότητες δίνονται σε υπερεργολάβους (outsourcing). Οι υπερεργολάβοι είναι υπεύθυνοι να μεταφέρουν, να εγκαταστήσουν και να απεγκαταστήσουν τον εξοπλισμό στο χώρο διεξαγωγής. Η επίβλεψη της μετακίνησης, της τοποθέτησης στο επιθυμητό σημείο και της λειτουργίας του εξοπλισμού αυτού καθ' όλη τη διάρκεια είναι υπ' ευθύνη του logistics manager και της ομάδας του. Στο χώρο υπάρχουν τεχνικοί όπου βάσει προγράμματος που τους έχει δοθεί είναι ενημερωμένοι πως θα κινηθούν και ποιες εργασίες πρέπει να γίνουν πρώτα.

Με την άφιξη των φορτηγών που μεταφέρουν τον εξοπλισμό στο χώρο ξεκινά η εγκατάσταση. Για να αρχίσουν να τοποθετούνται όλα στη θέση τους θα πρέπει αρχικά να έχει στηθεί η σκηνή, όπου θα παίζουν οι μουσικοί. Σε μεγάλες παραγωγές καλλιτεχνών κατά τη διάρκεια της περιοδείας τους, τα κομμάτια της σκηνής, ο

εξοπλισμός για τον ήχο, τα φώτα και το προσωπικό αποτελούν μέρος της αποστολής του καλλιτέχνη. Αφού στηθεί η σκηνή, σειρά έχουν οι τράσες με τα φώτα και η εγκατάσταση του ήχου και της κονσόλας. Βάσει των riders που έχουν σταλεί από τους καλλιτέχνες, ο υπεύθυνος του ήχου σε συνεργασία με τα stagehands (τους ανθρώπους που δουλεύουν και κινούνται πάνω στη σκηνή) εγκαθιστούν τα συστήματα ήχου και προετοιμάζουν όλες τις προσαρμογές που θα χρειαστεί να γίνουν για τυχόν αλλαγές από τον έναν καλλιτέχνη στον επόμενο.

Κατά τη διάρκεια της συναυλίας θα πρέπει στον περιβάλλοντα χώρο να κινείται μόνο το κοινό. Όλες οι εργασίες που αφορούν τις προμήθειες, όπως για παράδειγμα η τροφοδοσία, θα πρέπει να έχει γίνει από πριν, καθώς είναι δύσκολο να μεταφερθεί φαγητό όταν η πυκνότητα του κόσμου στο χώρο είναι αυξημένη.

Ο logistics manager επίσης θα πρέπει να μεριμνήσει για την πιθανή ροή κόσμου, εξοπλισμού και οχημάτων μέσα στο χώρο διεξαγωγής της συναυλίας σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης. Οι δρόμοι πρόσβασης μέσα στο χώρο της συναυλίας και κατά τη διάρκειά της, θα πρέπει να είναι έτοιμοι να υποδεχθούν:

- Το πλήθος καλλιτεχνών
- Τον βαρύ εξοπλισμό
- Την πυροσβεστική
- Τα ασθενοφόρα
- Τη μεταφορά αποβλήτων
- Τις προμήθειες σε φαγητό και ροφήματα
- Το προσωπικό για την ασφάλεια
- Τον εξοπλισμό για την εγκατάσταση της σκηνής, τη διατήρηση και την απεγκατάσταση



Σε μια μεγάλη διοργάνωση δεν συμμετέχει ποτέ μόνο ένας καλλιτέχνης. Συνήθως είναι τέσσερις με πέντε, όπου ο χρόνος αλλαγής από τον έναν στον άλλον έχει συνεννοηθεί από πριν και πολλές φορές έχει γίνει πρόβα. Ο χρόνος αυτός περιλαμβάνει την αλλαγή από το ένα rider στο άλλο. Από ποιά πλευρά της σκηνής θα φύγουν τα μηχανήματα του προηγούμενου για να έρθει ο επόμενος, ποιο δρόμο θα ακολουθήσουν μέσα στον χώρο για να οδηγηθούν σε ασφαλές σημείο, ποιοι και πόσοι άνθρωποι θα δουλεύουν για να πραγματοποιούνται κάθε φορά αυτές οι αλλαγές. Αυτά είναι θέματα που ο logistics manager θα πρέπει να έχει προγραμματίσει από πριν σε συνεργασία με τον stage manager και το κυριότερο να μεριμνά ώστε να τηρούνται οι προγραμματισμένοι χρόνοι με ασφάλεια κατά τη διάρκεια της συναυλίας.

Το ζήτημα που θα πρέπει να έχει προβλεφθεί και αφορά τις ροές μέσα στο χώρο διεξαγωγής της συναυλίας είναι η ασφαλής μεταφορά των ανθρώπων. Αυτό αφορά κυρίως τον κόσμο που θα εργάζεται εκείνη την ημέρα, καθώς το κοινό είναι ήδη στο χώρο και αναμένει την έναρξη της συναυλίας. Η μεταφορά των καλλιτεχνών από τα καμαρίνια προς τη σκηνή και αντίθετα είναι ένα από τα μεγαλύτερα θέματα. Συνήθως οι καλλιτέχνες περνούν μέσα από τον χώρο αποθήκευσης του εξοπλισμού για να προσεγγίσουν τη σκηνή και στο τέλος της παράστασής τους για να προσεγγίσουν το καμαρίνι τους. Την ίδια στιγμή στο χώρο υπάρχουν δημοσιογράφοι, θαυμαστές και V.I.P οι οποίοι προσπαθούν να προσεγγίσουν τον καλλιτέχνη. Το ίδιο ακριβώς ισχύει και όταν πρόκειται για συγκρότημα, όπου εκεί οι απαιτήσεις αυξάνονται σε ότι αφορά την ασφάλειά τους. Όλοι οι χώροι της συναυλίας θα πρέπει να είναι προσβάσιμοι και φιλόξενοι για άτομα με ειδικές ανάγκες, ώστε να μπορούν να απολαύσουν τη συναυλία αλλά και να μπορούν να εξυπηρετηθούν αν χρειαστεί να μετακινηθούν προς τα περίπτερα πώλησης φαγητού αλλά και τις τουαλέτες.

## 4.2 Ενδοεπικοινωνία

Στο σχεδιασμό logistics θα πρέπει να περιλαμβάνεται και ο τρόπος επικοινωνίας των υπευθύνων την ημέρα της συναυλίας. Σε μικρές συναυλίες η χρήση κινητού τηλεφώνου είναι επαρκής. Σε μεγάλα συναυλιακά γεγονότα θα πρέπει να υπάρχει ένα πλάνο με όλα τα απαραίτητα στοιχεία και λεπτομέρειες επικοινωνίας. Το μέγεθος των πληροφοριών που θα περιέχει αυτό το πλάνο είναι ανάλογο του μεγέθους της συναυλίας. Ένα υπόδειγμα υπάρχει στον Πίνακα 6.

Όνομα	Θέση	Βάση	Αριθμός Κινητού Τηλεφώνου	Συχνότητα Ασυρμάτου	Λογοδοτεί σε...	Υπεύθυνος για...
A	Διευθυντής παραγωγής	Κεντρική Σκηνή	69XXXXXX XX	001	Διοικητικό Συμβούλιο	Event Manager
B	Event Manager	Κεντρικό Γραφείο	69XXXXXX XX	002	Διευθυντή Παραγωγής	Για όλους
Γ	Βοηθός Event Manager	Περιοχή 1	69XXXXXX XX	003	Event Manager	Όλο το προσωπικό της περιοχής 1
Δ	Βοηθός Event Manager	Περιοχή 2	69XXXXXX XX	004	Event Manager	Όλο το προσωπικό της περιοχής 2

Πίνακας 6 - Πλάνο Επικοινωνίας (Bowdin et al., 2012)

Στην πιο απλή έκδοσή του μπορεί να είναι μια λίστα με ονόματα, αρμοδιότητες, τηλέφωνα επικοινωνίας ή μια λίστα με τις συχνότητες ασυρμάτου του κάθε ατόμου, το χώρο που δραστηριοποιείται, για τι ακριβώς είναι υπεύθυνος και για ποια άτομα είναι υπεύθυνος.

Η ανταλλαγή των πληροφοριών κατά τη διάρκεια της συναυλίας πρέπει να είναι άψογη. Οι πληροφορίες πρέπει να είναι πολύ στοχευμένες και αρκετά έγκαιρες για να μπορεί το προσωπικό άμεσα να κάνει τις απαραίτητες ενέργειες. Ανάλογα το μέγεθος της συναυλίας υπάρχει ποικιλία μεθόδων επικοινωνίας και συσκευών. Τέτοιες μέθοδοι είναι οι ασύρματοι, τα κινητά τηλέφωνα και τα γραπτά μηνύματα, άνθρωποι που μεταφέρουν μηνύματα σε περίπτωση διακοπής ρεύματος, μεγάφωνα, κ.λπ.

### **4.3 Εγκαταστάσεις και διαχείριση αποβλήτων**

Σε συναυλίες ή μεγάλα φεστιβάλ που λαμβάνουν χώρα σε εξωτερικό χώρο οι παροχές άνεσης είναι ένα μεγάλο κομμάτι στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η παρουσίαση των παροχών ανέσεων σε κάτοψη είναι ένα απαραίτητο εργαλείο που βοηθά τον logistics manager να έχει μια καλύτερη εικόνα του χώρου και να έχει αποφασίσει από πριν για το πού θα τοποθετηθεί το καθετί.

Παροχές ανέσεων εννοούνται οι τουαλέτες, η παροχή νερού, το μπαρ και οι καντίνες, ο χώρος που θα κατασκηνώσει το κοινό, ο χώρος που θα σταθμεύσουν τα αυτοκίνητα, οι διάφορες δραστηριότητες που θα πραγματοποιηθούν στον χώρο, τα καμαρίνια, τα γραφεία συναντήσεων, ο χώρος των Α' βοηθειών και της πυροσβεστικής. Σχεδόν όλο το κομμάτι των ανέσεων γίνεται outsourcing σε εταιρείες και μεγάλο τμήμα αυτών χρειάζεται τη συνεργασία των τοπικών αρχών. Οι τοπικές αρχές πρέπει να δώσουν άδεια για την κατασκήνωση του κοινού στο ύπαιθρο, για τα σημεία στάθμευσης, για την προσέλευση του κόσμου, για τη χρήση πυροτεχνημάτων και laser (άδεια από την αστυνομία, την πυροσβεστική και την πολιτική αεροπορία), για το επίπεδο του ήχου. Στις ανέσεις περιλαμβάνεται και η διαμόρφωση του τοπικού σιδηροδρομικού σταθμού

ή σταθμού λεωφορείων που ενδεχομένως να μην είναι έτοιμος να δεχθεί τόσο πλήθος κόσμου.

Τεράστιο ρόλο σε μια συναυλία για τις σχέσεις ανάμεσα στην εταιρεία παραγωγής και στις τοπικές αρχές και ενδεχόμενη μελλοντική συνεργασία παίζει η διαχείριση των αποβλήτων, δηλαδή ο σχεδιασμός για τη συλλογή και την ελαχιστοποίηση των σκουπιδιών μέσα και έξω από το χώρο. Το πλάνο για τη συλλογή των στερεών σκουπιδιών ποικίλει. Ο αριθμός των κάδων για σκουπίδια και για ανακύκλωση, ο αριθμός των εργαζομένων, οι βάρδιες του προσωπικού, κ.λπ., θα πρέπει να αναφέρονται στο σχεδιασμό logistics καθώς οι ενέργειες αυτές συνδέονται με όλες τις άλλες. Ένα πλάνο ανακύκλωσης θα στοχεύει στην ενημέρωση και εκπαίδευση του κοινού σχετικά με την ανακύκλωση (μέσω σήμανσης ή προφορικής ενημέρωσης) και στη χρήση ειδικών κάδων ανακύκλωσης (γυαλί, αλουμίνιο, χαρτί). Επίσης μια απαγόρευση σχετικά με την είσοδο γυάλινων μπουκαλιών στο χώρο για παράδειγμα θα μειώσει τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις και τις ανάγκες καθαρισμού και θα ενισχύσει την ασφάλεια.

Ένα πολύ σημαντικό κομμάτι είναι ο αριθμός των τουαλετών και η υγιεινή. Σε υπαίθριους χώρους γίνεται χρήση χημικών τουαλετών. Η τοποθέτηση των τουαλετών και ο αριθμός τους θα πρέπει να συμφωνηθεί με την τοπική αρχή και αποτελεί μέρος της τελικής συμφωνίας. Ειδικά όταν το κοινό θα κατασκηνώσει στο χώρο οι εγκαταστάσεις υγιεινής είναι ζωτικής σημασίας. Επίσης θα πρέπει να έχουν προβλεφθεί εγκαταστάσεις για πλύσιμο και στέγνωμα χεριών μετά τη χρήση της τουαλέτας. Υποχρεωτική είναι η ύπαρξη τουαλέτας για Α.Μ.Ε.Α και η διευκόλυνση της πρόσβασης σε αυτή.

Η καθαριότητα των τουαλετών είναι επίσης σημαντικό κομμάτι καθώς έχει να κάνει με την υγιεινή και την ασφάλεια αλλά και με την φιλοξενία του κόσμου στο χώρο. Ο

επαρκής αριθμός προσωπικού καθαριότητας για τις τουαλέτες και οι βάρδιές τους θα πρέπει να περιλαμβάνεται στον αρχικό σχεδιασμό. Ο logistics manager επίσης θα πρέπει να έχει προβλέψει την επαρκή στελέχωση αυτών των εγκαταστάσεων κατά τη μέγιστη ροή του κόσμου και την απομάκρυνση των σκουπιδιών με οχήματα κατά τη διάρκεια της συναυλίας με ασφάλεια.

#### **4.4 Καταναλωτικά αγαθά**

Η αποθήκευση και η διανομή του φαγητού και των ποτών είναι ένα από τα κύρια θέματα που διαχειρίζεται η εφοδιαστική αλυσίδα μιας συναυλίας. Οι ανάγκες λειτουργίας των καντινών, συμπεριλαμβανομένων της μεταφοράς, των μπουκαλών αερίου, του ηλεκτρικού ρεύματος, της παροχής νερού στέλνονται στον logistics manager.

Στον Πίνακα 7 καταγράφονται σημαντικά ερωτήματα που θα χρειαστεί να απαντηθούν, ώστε ο logistics manager να εκτελέσει καλύτερα την εργασία του.

- Έχει χορηγηθεί άδεια πώλησης αλκοόλ;
- Ποια είναι τα κριτήρια επιλογής για τους υποψήφιους πωλητές φαγητού (συμπεριλαμβανομένων των σχεδίων της καντίνας και του μενού);
- Ποιες υποδομές θα χρειαστούν (ηλεκτρικό ρεύμα, υδραυλικό σύστημα, μπουκάλες αερίου);
- Το συμβόλαιο περιλαμβάνει κανονισμούς ασφαλείας και υγιεινής, ασφάλιση, πρόσληψη και πληρωμή προσωπικού;
- Ποια θα είναι η θέση των πωλητών φαγητού και ποτού στο χώρο;
- Τι ώρα θα φτάσουν, θα εγκατασταθούν, θα μαζέψουν και θα φύγουν;
- Τι είδους συμφωνία έχει γίνει σχετικά με την καθαριότητα;
- Έχει γίνει κατανοητό από τους πωλητές πως θα γίνονται συνεχείς επιθεωρήσεις για λόγους υγιεινής και ασφάλειας (για τις μπουκάλες αερίου, την καθαριότητα, την ομαλή παροχή του ρεύματος και του νερού);
- Υπάρχουν κάποιες συγκεκριμένες ανάγκες ασφαλείας;
- Πώς και πότε θα γίνει η πληρωμή για την καντίνα και το μπαρ;
- Οι πωλητές θα διαθέσουν τα προϊόντα τους σε VIP, στον τύπο και στους καλλιτέχνες;

**Πίνακας 7 – Ερωτήματα για καταναλωτικά αγαθά (Bowdin et al., 2012)**

Αφού απαντηθούν αυτά τα ερωτήματα, καταγράφονται οι ανάγκες του κάθε πωλητή. Βάσει του χώρου που θα στηθεί η τροφοδοσία και ο κάθε πωλητής δημιουργούνται εγκαταστάσεις για το αέριο, την παροχή ρεύματος και νερού. Η άφιξη των προμηθευτών στο χώρο γίνεται κατόπιν συνεννόησης, ώστε να υπάρχει το περιθώριο σωστής εγκατάστασης για την κάθε καντίνα αναλόγως το διαθέσιμο προσωπικό. Το προσωπικό που θα εργασθεί στη διαχείριση των καντινών και του μπαρ παρέχεται συνήθως από τους πωλητές. Η εγκατάσταση γίνεται ώρες πριν τη συναυλία, ώστε να έχει γίνει σωστή προετοιμασία από τους πωλητές και με την άφιξη του κοινού να υπάρχει η δυνατότητα αγοράς των προϊόντων. Κατά τη διάρκεια της ροής του κόσμου γίνονται επιθεωρήσεις ασφαλείας από το υπεύθυνο για τις συγκεκριμένες εγκαταστάσεις προσωπικό.

Η τροφοδοσία του κοινού μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα, από τις ουρές για την παραλαβή φαγητού ή ποτών μέχρι και την ασφάλεια. Η τροφοδοσία του κοινού αποτελεί κομμάτι της συναυλίας και θα πρέπει η επιλογή των προμηθευτών να γίνει με μεγάλη προσοχή. Ένα άλλο κομμάτι που σχετίζεται με την ασφάλεια είναι οι οικονομικές συναλλαγές μέσα στο χώρο την ημέρα της συναυλίας. Τα χρήματα για την αγορά φαγητού και ποτού δίνουν τις περισσότερες φορές τη θέση τους σε μάρκες όπου το κοινό αγοράζει από τα κεντρικά ταμεία που είναι εγκατεστημένα μέσα στο χώρο για αυτόν τον λόγο. Στη συνέχεια ο πελάτης επισκέπτεται τις καντίνες πώλησης και με τις μάρκες αυτές «πληρώνει» το φαγητό ή το ποτό του.

Η τροφοδοσία των εργαζομένων (προσωπικό, εθελοντές, καλλιτέχνες) είναι κομμάτι επίσης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η επιλογή της εταιρείας τροφοδοσίας για τους ανθρώπους που εργάζονται γίνεται από την εταιρεία παραγωγής, και συνήθως είναι εταιρεία όπου έχει υπάρξει συνεργασία και στο παρελθόν. Εγκρίνεται το μενού,

συμπεριλαμβανομένων και των ιδιαιτεροτήτων που έχουν αναφερθεί στα hospitality riders, και στέλνεται στην εταιρεία η λίστα με τις υποδομές που χρειάζονται. Η τροφοδοσία αυτή στήνεται στα παρασκήνια και η τραπεζαρία στο λεγόμενο πράσινο δωμάτιο (green room). Η ιδιαιτερότητα που υπάρχει σε αυτή την περίπτωση είναι πως χρειάζονται τραπεζοκαθίσματα, ώστε οι εργαζόμενοι να ξεκουραστούν, να συζητήσουν και να ανακτήσουν εκ νέου τις δυνάμεις τους για τη συνέχεια. Στους πωλητές για το κοινό μια τέτοια επιλογή συνήθως αποφεύγεται για λόγους ασφάλειας και χώρου, ωστόσο δεν απαγορεύεται να υπάρχουν τραπεζόπαγκοι, όπου ο κόσμος θα μπορεί να γευματίσει.

Τέλος η τροφοδοσία των VIP και των χορηγών απαιτεί ξεχωριστό σχέδιο. Η εγκατάστασή γίνεται σε ξεχωριστές, μεγάλες σκηνές που αποκαλούνται hospitality tents. Στις σκηνές στήνονται οι πάγκοι με το φαγητό και τα τραπεζοκαθίσματα. Η τροφοδοσία, αν και είναι ξεχωριστή από αυτή των εργαζομένων, συνήθως συστεγάζεται στον ίδιο χώρο προετοιμασίας, εκτός αν υπάρχει η δυνατότητα από άποψη χώρου και εξοπλισμού να είναι ξεχωριστά, ώστε να μην δημιουργείται συμφόρηση στην κουζίνα.

Η τροφοδοσία μιας συναυλίας απαιτεί μεγάλη προετοιμασία, σαφείς οδηγίες από τα συνεργαζόμενα μέρη και αποτελεί κομμάτι όπου αποφεύγονται οι εκπτώσεις. Σε όλες τις περιπτώσεις θα πρέπει να αναγράφονται τα υλικά που περιέχονται σε κάθε φαγητό, ώστε να αποφευχθούν τυχόν αλλεργίες ή θέματα υγείας.

#### **4.5 Διαχείριση στον χώρο των M.M.E. και των V.I.P.**

Η κάλυψη μιας συναυλίας από τα μέσα μαζικής επικοινωνίας είναι αναγκαία. Η μαγνητοσκόπηση ή η απευθείας μετάδοση μιας συναυλίας μπορεί να προκαλέσει

ποικίλα τεχνικά ζητήματα. Για να γίνει μια απευθείας μετάδοση μέσω ραδιοφώνου για παράδειγμα χρειάζεται περεταίρω εξοπλισμός, καθώς απαιτούνται ξεχωριστά μικρόφωνα και κανάλια από την κονσόλα του ήχου. Η μαγνητοσκόπηση απαιτεί επιπλέον ειδικό φωτιστικό εξοπλισμό. Επίσης η μετακίνηση του συνεργείου μαγνητοσκόπησης πάνω στη σκηνή και των γερανών κάτω από τη σκηνή μπορεί να προκαλέσουν δυσαρέσκεια στο κοινό.

Μεγάλο μέρος από αυτόν τον επιπλέον εξοπλισμό σε κάθε περίπτωση μεταφέρεται και εγκαθίσταται από τα ίδια τα συνεργεία. Ωστόσο θα πρέπει να έχει γίνει πρόβλεψη στο χώρο για την παρουσία αυτού του εξοπλισμού και του συνεργείου και για το πού και πώς θα κινούνται. Τα συνεργεία αυτά δουλεύουν με σύντομα χρονοδιαγράμματα κάτι το οποίο μπορεί να φέρει αναστάτωση στο πλάνο της συναυλίας. Ο event manager σε συνεργασία με τους χορηγούς και την ομάδα προώθησης της συναυλίας παίρνουν τις αποφάσεις για το αν θα μαγνητοσκοπηθεί ή θα γίνει απευθείας μετάδοση μια συναυλία. Εκεί αντικατοπτρίζεται η ανάγκη για ευέλικτες διαπραγματεύσεις από τον logistics manager.

Ο χώρος των VIP θα πρέπει να είναι στελεχωμένος με επιπλέον προσωπικό ασφαλείας. Ωστόσο δεν είναι θέμα που αφορά άμεσα τον logistics manager, αλλά τον event manager. Από τη στιγμή που έχουν προσκληθεί, θα πρέπει οι απαιτήσεις τους να ικανοποιηθούν.

#### **4.6 Διαδικασίες έκτακτης ανάγκης**

Οι διαδικασίες έκτακτης ανάγκης περιγράφονται σε ένα αναλυτικό πλάνο το οποίο περιλαμβάνει τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν στην περίπτωση ενός σοβαρού περιστατικού ή ακόμα και μιας φυσικής καταστροφής. Ο σταθμός των Α' βοηθειών



πρέπει να αναφέρεται στον χάρτη του χώρου, να υπάρχει επαρκής σήμανση σε όλο τον χώρο που να υποδεικνύει την τοποθεσία του και όλα τα μέλη του προσωπικού να γνωρίζουν που ακριβώς βρίσκεται. Ο αριθμός των ασθενοφόρων και του προσωπικού για τις Α' βοήθειες εξαρτάται από τον αριθμό των παρευρισκομένων στο χώρο. Η αναλογία είναι συνήθως 2 προς 1000. Δηλαδή 2 πάροχοι Α' βοηθειών για έως και 1000 άτομα (Health and Safety Executive, 1999).

Σε οποιαδήποτε συναυλία, και ειδικά σε συναυλίες με χιλιάδες κόσμο, χρειάζεται να διασφαλιστεί ένας δρόμος έκτακτης ανάγκης όπου θα είναι πάντα προσβάσιμος και ανοιχτός για μεγάλα οχήματα όπως τα πυροσβεστικά και θα ενώνεται με το κεντρικό οδικό δίκτυο της περιοχής. Τα θέματα αυτά είναι τόσο σημαντικά που αν δεν πληρούνται οι προϋποθέσεις η τοπική αυτοδιοίκηση έχει τη δυνατότητα να ακυρώσει τη συναυλία. Οι συναυλίες που πραγματοποιούνται σε ανοιχτούς υπαίθριους χώρους μακριά από πόλεις είναι στο έλεος των καιρικών φαινομένων και καταστροφών, όπως πυρκαγιά, καταιγίδα & πλημμύρα. Το HSE (Health and Safety Executive, 1999, σελ. 32) του Ηνωμένου Βασιλείου αναφέρει πως ως σοβαρό συμβάν μπορεί να χαρακτηριστεί «το συμβάν που απαιτεί την εφαρμογή ειδικών χειρισμών από μία ή περισσότερες από τις υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης, από το Ε.Κ.Α.Β. ή από την τοπική αρχή» για περίθαλψη, διάσωση και μεταφορά ενός μεγάλου αριθμού ανθρώπων.

Το σχέδιο έκτακτης ανάγκης πρέπει να αναπτυχθεί για μείζονα περιστατικά, με περαιτέρω σχέδια που καλύπτουν και μικρά περιστατικά. Στον Πίνακα 8 αναφέρονται τα πεδία που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από τον logistics manager στην προετοιμασία ενός σχεδίου έκτακτης ανάγκης.

- Καθορισμός των οδών έκτακτης ανάγκης και πρόσβαση οχημάτων έκτακτης ανάγκης.
- Απαιτήσεις για άτομα με ειδικές ανάγκες.
- Καθορισμός των χώρων αναμονής των καλλιτεχνών, των εργαζομένων και του κοινού.
- Καθορισμός κωδικοποιημένων μηνυμάτων για την ενημέρωση του προσωπικού σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης και πλάνο ανακοινώσεων για το κοινό.
- Διαδικασίες συναγερμού.
- Διαδικασία εκκένωσης και περιορισμού του κόσμου.
- Καθορισμός σημείων συνάντησης για υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης και σημεία φόρτωσης ασθενών.
- Εντοπισμός των πλησιέστερων νοσοκομείων και σύντομων διαδρομών προς αυτά.
- Καθορισμός των ρόλων του προσωπικού σε συνθήκες έκτακτης ανάγκης, της λίστας επαφών και του σχεδίου επικοινωνίας.
- Καθορισμός της θέσης του εξοπλισμού έκτακτης ανάγκης και διαθεσιμότητά του.

#### **Πίνακας 8 – Προετοιμασία σχεδίου έκτακτης ανάγκης (HSE, 1999)**

Έκτακτη ανάγκη μπορεί να προκύψει ανά πάσα στιγμή και ο σχεδιασμός περιλαμβάνει την εκκένωση του χώρου. Γι' αυτό λοιπόν θα πρέπει στο σχεδιασμό έκτακτης ανάγκης να συμπεριλαμβάνεται και η φάση της εισόδου του κοινού στο χώρο και εξόδου από αυτόν.

## Κεφάλαιο 5 Μετά το πέρας της συναυλίας

Ο χρόνος και η προσπάθεια που δαπανάται μετά το πέρας της συναυλίας είναι ανάλογα με το μέγεθός της. Όσο πιο μεγάλη είναι η διοργάνωση (έκταση του χώρου, πλήθος κόσμου, έκταση της σκηνής, εξοπλισμός), τόσο περισσότερος χρόνος και ορθολογικός προγραμματισμός είναι αναγκαίος για την απεγκατάσταση.

Συναυλίες ή φεστιβάλ που είναι επαναλαμβανόμενα και έχουν γίνει θεσμός ακολουθούν μια συγκεκριμένη διαδικασία «κλεισίματος» η οποία έχει διαπιστωθεί στην πάροδο του χρόνου πως αποδίδει. Γίνεται γρήγορα και ο κάθε εμπλεκόμενος γνωρίζει τα καθήκοντά του. Οι υπεργολάβοι είναι εξοικειωμένοι με τη διαδικασία και γνωρίζουν πώς να ανακτήσουν και να συσκευάσουν τον εξοπλισμό τους, ποια είναι τα σημεία εναπόθεσής του μέχρι τη φόρτωση και τέλος η ίδια η φόρτωση και η αποχώρηση.

Σε μεμονωμένες μεγάλες συναυλίες και συναυλίες στα πλαίσια περιοδείας ο σχεδιασμός της εφοδιαστικής αλυσίδας πρέπει να είναι πολύ συγκεκριμένος, ώστε να αποφεύγονται λάθη, βλάβες και να τηρούνται οι προγραμματισμένοι χρόνοι. Στον Πίνακα 9 παρουσιάζεται ένα δείγμα της λίστας των εργασιών που πρέπει να γίνουν κατά το κλείσιμο της συναυλίας σε σχέση με την απομάκρυνση του κοινού, τον εξοπλισμό και τον χώρο.

Απομάκρυνση κοινού:

- Σηματοδοτημένες έξοδοι.
- Μεταφορά του κοινού προς τους χώρους στάθμευσης.
- Ενημέρωση τροχαίας για τον χρόνο αποχώρησης ώστε να γίνουν κυκλοφοριακές ρυθμίσεις.
- Κλιμακωτή διασκέδαση για μείωση αντιληπτού χρόνου αναμονής.

Εξοπλισμός:

- Χρονοδιάγραμμα φόρτωσης εξοπλισμού.
- Σηματοδοτημένα σημεία εναπόθεσης εξοπλισμού.
- Σηματοδοτημένα σημεία φόρτωσης εξοπλισμού.
- Απενεργοποίηση των μηχανημάτων από εξειδικευμένο προσωπικό.
- Καθαριότητα και συντήρηση των μηχανημάτων από εξειδικευμένο προσωπικό.
- Πακετάρισμα και σήμανση της συσκευασίας του εξοπλισμού.
- Έλεγχος λίστας εξοπλισμού και καταμέτρησή του.
- Παράδοση μικρού εξοπλισμού και αποδέσμευσή του από τους υπεύθυνους χειρισμού.
- Αποσυναρμολόγηση των προστατευτικών κιγκλιδωμάτων και πακετάρισμα.

Χώρος:

- Καθαριότητα χώρου.
- Επαναφορά του χώρου στην αρχική του μορφή.
- Έλεγχος του χώρου μήπως ξεχάστηκε κάτι και συλλογή απολεσθέντων.
- Παράδοση του χώρου στους υπευθύνους.
- Πληρωμές και ευχαριστήριες επιστολές.

**Πίνακας 9 - Λίστα ελέγχου για το κλείσιμο της συναυλίας (Bowdin et al., 2012)**

## **5.1 Μετακίνηση κοινού**

Η έξοδος του κόσμου από το χώρο της συναυλίας, η κατεύθυνσή του προς στους χώρους στάθμευσης και τέλος η επιστροφή απαιτούν ασφάλεια και σωστή οργάνωση. Με το τέλος της συναυλίας και κατά τη μετάβαση του κοινού στους χώρους στάθμευσης για να αποφευχθεί οποιαδήποτε δυσαρέσκεια, μπορεί να υπάρξει κάποιος

μορφής διασκέδαση κατά μήκος της διαδρομής, όπως για παράδειγμα ζογκλέρ, ώστε ο κόσμος να ψυχαγωγηθεί και να μη βαρεθεί.

Οι τοπικές αρχές θα πρέπει να είναι ενήμερες για την ώρα λήξης της συναυλίας και την έναρξη της ενδεχόμενης κυκλοφοριακής συμφόρησης. Η ενημέρωση της αστυνομίας, ώστε να κατευθυνθεί ο κόσμος προς το χώρο στάθμευσης, να επιστρέψει με ασφάλεια και να αποφευχθεί όσο το δυνατόν γίνεται η κίνηση στους δρόμους είναι σημαντική. Η επιστροφή του κοινού αποτελεί κομμάτι της συναυλίας καθώς πέρα από την ασφάλεια, η τελευταία εντύπωση στους παρευρισκόμενους προέρχεται από τη χρήση του οδικού δικτύου για την επιστροφή και η όσο το δυνατόν αποφυγή της ταλαιπωρίας τους είναι σημαντική.

## **5.2 Απεγκατάσταση και συλλογή εξοπλισμού**

Παρόλο που ο χώρος μπορεί να φαίνεται άδειος μετά το πέρας μιας συναυλίας, οι εργασίες που χρειάζεται να γίνουν είναι αρκετές. Ο εξοπλισμός χρειάζεται να συλλεχθεί, να καθαριστεί, να αποθηκευτεί, να σηματοδοτηθεί, να αριθμηθεί και να τοποθετηθεί στα σημεία φόρτωσης.

Η διαδικασία απεγκατάστασης λειτουργεί με τη μέθοδο LIFO (Last In First Out) σε μια αντιστοίχιση με τα συνήθη logistics. Ακριβώς αντίστροφα από ότι στην εγκατάσταση, ότι στήθηκε τελευταίο συλλέγεται ή αποσυναρμολογείται πρώτο, άρα προηγούνται τα όργανα, μετά οι καλωδιώσεις, στη συνέχεια οι ηχητικές εγκαταστάσεις και τα φώτα, η οθόνη, οι τράσες, και τέλος η σκηνή. Αφού ο εξοπλισμός συλλεχθεί, καθαριστεί και επιβεβαιωθεί πως λειτουργεί σωστά για την επόμενη συναυλία, συσκευάζεται σε θήκες μεταφοράς (racks), αριθμείται και μεταφέρεται στις θέσεις αναμονής. Κατόπιν

μεταφέρεται στο χώρο φόρτωσης. Οι θέσεις αναμονής είναι καθορισμένες από πριν για το κάθε είδος εξοπλισμού. Συνήθως βρίσκονται περιμετρικά της σκηνής και αποτυπώνονται στο πλάνο της (stage plan). Οι παραπάνω ενέργειες διασφαλίζουν τη λειτουργία του εξοπλισμού, καθώς αν είναι νοικιασμένος δε θα αντιμετωπιστεί πρόβλημα κατά την παράδοση στον ιδιοκτήτη του, αν πάλι είναι ιδιόκτητος θα λειτουργεί σωστά για την επόμενη συναυλία. Σε περίπτωση που κάτι δεν λειτουργεί σωστά, απαιτείται χρόνος για την επιδιόρθωση ή την αντικατάστασή του. Η σωστή αποθήκευση σε ειδικές προστατευμένες θήκες εξασφαλίζει την άρτια μεταφορά του, καθώς πολλές από αυτές τις θήκες ίσως χρειαστεί να ταξιδέψουν εκατοντάδες ή χιλιάδες χιλιόμετρα και με διάφορα μέσα. Ο μικρού όγκου εξοπλισμός, όπως για παράδειγμα ασύρματοι επικοινωνίας μεταξύ του προσωπικού, μπορεί εύκολα να χαθεί. Για το λόγο αυτό κατά την παραλαβή του συγκεκριμένου εξοπλισμού ορίζεται κάποιο άτομο υπεύθυνο.

### **5.3 Καθαριότητα και αποκατάσταση χώρου**

Κατά την φάση τακτοποίησης του χώρου και την καθαριότητα, γίνεται έλεγχος μήπως έχουν ξεχαστεί ή χαθεί προσωπικά αντικείμενα των θεατών. Συνήθως σε μεγάλες συναυλίες, λόγω του πλήθους του κόσμου, πάντα θα υπάρχουν απολεσθέντα, τα οποία συλλέγονται και μεταφέρονται στα γραφεία της παραγωγής, σε περίπτωση που κάποιος τα αναζητήσει. Καθώς ο χώρος μαζεύεται μπορεί να χρειαστεί να προετοιμαστεί για κάποιο επόμενο γεγονός, οπότε απαιτείται προσεκτική καθαριότητα. Η ασφάλεια σε όλες τις φάσεις της συναυλίας έχει κυρίαρχο ρόλο. Όσο τακτοποιείται ο χώρος και μαζεύεται ο εξοπλισμός, υπάρχει ένα γενικό αίσθημα χαλάρωσης από την πλευρά του

προσωπικού. Στη συγκεκριμένη φάση παρατηρούνται και τα περισσότερα κρούσματα κλοπών.

Με την αποχώρηση και των τελευταίων εργαζομένων από τον χώρο η δουλειά για το «κλείσιμο» συνεχίζεται. Χρειάζεται να γίνουν πληρωμές, να σταλούν ευχαριστήριες επιστολές και αναφορές και τέλος να γίνει η αξιολόγηση και ο απολογισμός και να εντοπισθούν τα προβλήματα, ώστε να καταγραφούν και να επιλυθούν για την επόμενη φορά. Ο σχεδιασμός της εφοδιαστικής αλυσίδας της συναυλίας αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου πλάνου, οπότε χρειάζεται να αξιολογηθεί η αποδοτικότητά του. Θα ήταν δύσκολο να προταθούν βελτιώσεις εάν δεν γίνει η αξιολόγηση. Αρκετά συχνά, λόγω πίεσης χρόνου για την πραγματοποίηση της επόμενης συναυλίας, η αξιολόγηση της εφοδιαστικής αλυσίδας παραλείπεται ή ξεχνιέται.

Οι λίστες ελέγχου (ένα μέρος τους παρουσιάζεται στον Πίνακα 9) είναι ένα παράδειγμα ενός συστήματος αξιολόγησης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Είναι ένα εύχρηστο εργαλείο, καθώς μπορούν αρκετοί χρήστες να έχουν αντίτυπα και να κάνουν τον έλεγχο. Ωστόσο χρειάζεται μεγάλη προσοχή και ακρίβεια στη συμπλήρωσή της και όσο πιο έμπειρο είναι το προσωπικό τόσο πιο άμεσα συμπληρώνεται και εκτελείται η λίστα. «Η λίστα ελέγχου εργασιών αντιπροσωπεύει το συνδυασμό εμπειρίας και γνώσης της ομάδας διοργάνωσης. Είναι η τελική καταγραφή της κατανομής εργασιών... Αποτελεί πλέγμα που σταματάει το οτιδήποτε μπορεί να ξεφύγει από τον έλεγχο πριν είναι πολύ αργά» (Ο' Toole, Mikolaitis, 2002).

## **Κεφάλαιο 6 Αξιολόγηση και οικονομική διαχείριση**

### **6.1 Αξιολόγηση**

Η αξιολόγηση μιας συναυλίας είναι μια διαδικασία παρακολούθησης, μέτρησης και ελέγχου προκειμένου να εκτιμηθούν τα αποτελέσματά της με ακρίβεια. Η αξιολόγηση είναι μια συνεχής διαδικασία η οποία πραγματοποιείται από την αρχή της προετοιμασίας έως το τέλος και το κλείσιμο της συναυλίας. Με την αξιολόγηση παρέχεται η δυνατότητα δημιουργίας ενός προφίλ για τη συναυλία που περιγράφει τα βασικά χαρακτηριστικά και σημαντικά δεδομένα της. Επίσης επιτρέπει την ανατροφοδότηση με χρήσιμες πληροφορίες των εμπλεκόμενων σε αυτήν και παίζει σημαντικό ρόλο παρέχοντας ένα εργαλείο για ανάλυση και βελτίωση.

Η αξιολόγηση χωρίζεται σε τρία στάδια: την αξιολόγηση εκ των προτέρων, την παρακολούθηση και τον έλεγχο κατά τη διάρκεια της συναυλίας και την τελική αξιολόγηση με το πέρας της συναυλίας. Στην αξιολόγηση εκ των προτέρων εξετάζεται αν η συναυλία είναι βιώσιμη για να πραγματοποιηθεί από πλευράς πόρων και ζήτησης. Η παρακολούθηση και ο έλεγχος κατά τη διάρκεια πραγματοποίησης της συναυλίας διασφαλίζει τη σωστή εκτέλεση βάσει προγράμματος και τη δυνατότητα παρεμβατικών/διορθωτικών κινήσεων, αν χρειαστούν. Η αξιολόγηση μετά το τέλος της συναυλίας, που θα αναλυθεί σε αυτό το κεφάλαιο, εστιάζει στη μέτρηση των αποτελεσμάτων και στους τρόπους βελτίωσης.

Σημαντικό κομμάτι της αξιολόγησης είναι ο υπολογισμός των αποτελεσμάτων, θετικών και αρνητικών, βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων για τα εμπλεκόμενα μέρη καθώς επίσης και την τοπική κοινότητα που πραγματοποιήθηκε η συναυλία. Είναι



ιδιαίτερα σημαντικό για τους κυβερνητικούς φορείς που ενδιαφέρονται για τη μεγαλύτερη εικόνα των αποτελεσμάτων ενός γεγονότος στην πόλη, την περιφέρεια ή τη χώρα υποδοχής. Η αξιολόγηση αυτή επικεντρώνεται συχνά στα οικονομικά αποτελέσματα, καθώς οι κυβερνητικοί φορείς και οι φορείς χρηματοδότησης απαιτούν αποδείξεις για το τι έχει επιτύχει το γεγονός σε σχέση με την επένδυση των χρημάτων τους. Οι Raybould et al. (2005) ανέπτυξαν μια ολιστική τριπλή προσέγγιση των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών αποτελεσμάτων ενός γεγονότος. Εντόπισαν τους βασικούς δείκτες απόδοσης σε κάθε έναν από τους τρεις παραπάνω τομείς και πρότειναν μια τεχνική για την ολιστική εξέταση τους, παρέχοντας ένα πλαίσιο αντιμετώπισης του αναπόφευκτου συμβιβασμού μεταξύ των θετικών και των αρνητικών επιπτώσεών τους.

Για τα οικονομικά αποτελέσματα πρότειναν τη χρήση παραδοσιακών δεικτών όπως τα καθαρά έσοδα ως ποσοστό των απαιτούμενων δαπανών για τη διοργάνωση της εκδήλωσης και τα καθαρά έσοδα ανά επισκέπτη προς τον πληθυσμό της κοινότητας υποδοχής. Για τα κοινωνικά αποτελέσματα πρότειναν τη χρήση διάφορων δεικτών, όπως το ποσοστό των κατοίκων της περιοχής που παρευρέθηκαν, εργάστηκαν ή δήλωσαν εθελοντική συμμετοχή στην εκδήλωση, το ποσοστό των τοπικών επιχειρήσεων που συνεργάστηκαν με τη διοργάνωση προμηθεύοντας με αγαθά ή υπηρεσίες, την αξία των νέων υποδομών που αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια της εκδήλωσης και την πρόσβαση ή μη των ντόπιων στις εγκαταστάσεις αυτές, τα περιστατικά παραβίασης νομοθεσίας που αναφέρθηκαν και σχετίζονται με την εκδήλωση, τα περιστατικά διαχείρισης πλήθους, την κυκλοφοριακή συμφόρηση ή το κόστος ευκαιρίας του χρόνου που σπαταλήθηκε στην κίνηση και τέλος την ποσότητα και την ποιότητα της έκθεσης μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης από την εκδήλωση. Για τα περιβαλλοντικά αποτελέσματα πρότειναν δείκτες μέτρησης της

ενέργειας που καταναλώθηκε στο χώρο διεξαγωγής καθώς και στη μεταφορά προς και από το χώρο για τη συναυλία, του νερού που καταναλώθηκε, των αποβλήτων, των σκουπιδιών και του όγκου υλικών που ανακυκλώθηκαν καθ' όλη τη διάρκεια της εκδήλωσης.

### **6.1.1 Αξιολόγηση μετά το πέρας της συναυλίας**

Η εκ των υστέρων αξιολόγηση της εκδήλωσης αφορά κυρίως τη μέτρηση της επιτυχίας της συναυλίας από πλευράς επίτευξης των στόχων που τέθηκαν αρχικά, συλλέγοντας και αναλύοντας σχετικά δεδομένα. Αφορά επίσης την αξιολόγηση της διαδικασίας διοργάνωσης της εκδήλωσης καθώς επίσης και τις παρατηρήσεις που αντλήθηκαν από αυτήν. Η εκ των υστέρων αξιολόγηση της εκδήλωσης μπορεί επίσης να δώσει πληροφορίες σχετικές με τη συνεργασία των εμπλεκόμενων μερών και τη βελτίωσή της στο μέλλον.

Σημαντικές λειτουργίες της αξιολόγησης είναι η μέτρηση των αποτελεσμάτων, η δημιουργία ενός δημογραφικού προφίλ του κοινού που παρευρέθηκε (κυρίως για λόγους marketing), η αναγνώριση πώς μπορεί να βελτιωθεί η εκδήλωση, η βελτιστοποίηση της φήμης της εκδήλωσης και η αξιολόγηση της διαχείρισης της εκδήλωσης.

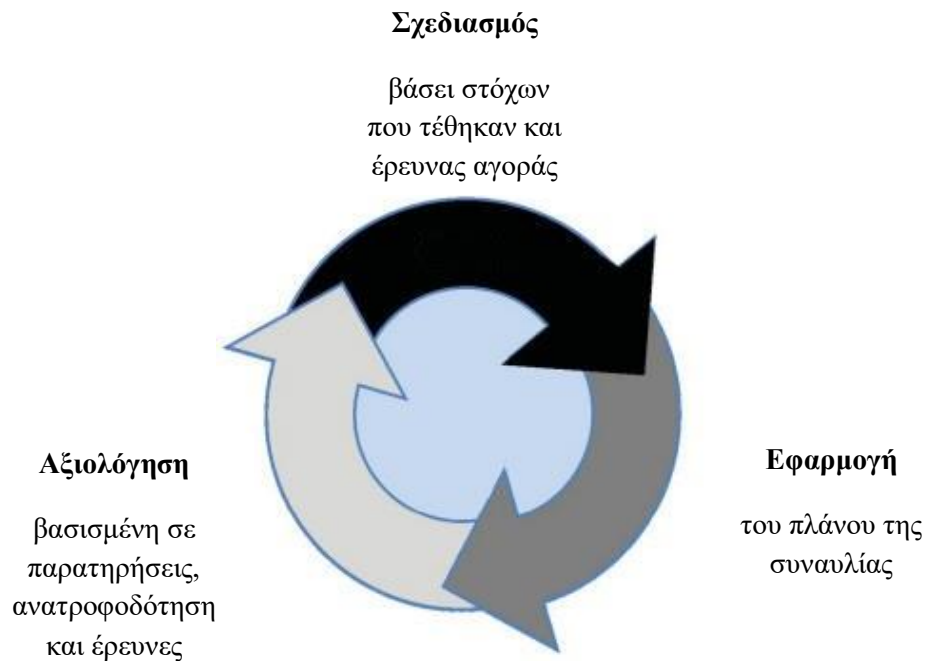
Στα αρχικά στάδια της διοργάνωσης της συναυλίας αναγνωρίζονται και θεσπίζονται οι βασικοί στόχοι της εκδήλωσης που παρακολουθούνται μέσω κατάλληλων δεικτών (Key Performance Indicators, KPIs), κάτι το οποίο επιτρέπει τη μέτρηση της επιτυχίας του γεγονότος σε σχέση με τα αποτελέσματά του. Παραδείγματα KPIs για μια συναυλία μπορούν να αποτελούν ο αριθμός των παρευρισκομένων, το επίπεδο ικανοποίησης του

κοινού, η οικονομική απόδοση της συναυλίας και το χαμηλό μεταφορικό κόστος του εξοπλισμού. Σε μεγάλες διοργανώσεις οι στόχοι και οι δείκτες για τη μέτρησή τους είναι πιο περίπλοκοι, με σημεία αναφοράς τα οικονομικά αποτελέσματα, την κάλυψη από τα μέσα ενημέρωσης, τα αποτελέσματα στον τουρισμό στην περιοχή ή τη χώρα και τα οφέλη από τους χορηγούς της εκδήλωσης.

### **6.1.2 Η διαδικασία αξιολόγησης**

Η διαδικασία αξιολόγησης της εκδήλωσης αποτελείται από πέντε βασικούς πυλώνες. Την αναγνώριση των απαραίτητων προς συλλογή δεδομένων και τον προγραμματισμό συγκέντρωσής τους, τη συλλογή των δεδομένων, την ανάλυση των δεδομένων, την καταγραφή των αναφορών σύμφωνα με το πού απευθύνονται και τέλος τη διανομή αυτών των αναφορών στις ομάδες ενδιαφερομένων, δηλαδή στους συνεργάτες που εργάστηκαν για την εκδήλωση αυτή. Η διαδικασία αξιολόγησης προγραμματίζεται από την αρχή της εκδήλωσης και δεσμεύει πόρους, συμπεριλαμβανομένου του προσωπικού, του χρόνου και του προϋπολογισμού για τη συναυλία.

Στον προγραμματισμό και την αναγνώριση των πληροφοριών καθορίζονται ποια είναι τα απαραίτητα προς συλλογή δεδομένα. Κάθε εμπλεκόμενο μέρος έχει διαφορετικές ανάγκες σχετικά με την ανάλυση αυτών των δεδομένων. Για παράδειγμα η διοργανώτρια εταιρεία ενδιαφέρεται να γνωρίζει αν η εκδήλωση κύλησε βάσει προγράμματος και προϋπολογισμού, αν πέτυχε τους στόχους που είχε θέσει, πόσοι άνθρωποι παρευρέθηκαν, αν αποχώρησαν από τη συναυλία ικανοποιημένοι.



**Σχήμα 2 – Η διαδικασία αξιολόγησης (Bowdin et al., 2012)**

Οι χορηγοί έχουν διαφορετική οπτική. Θέλουν να γνωρίζουν αν αυξήθηκε η δημοτικότητα του προϊόντος τους, τι αποτέλεσμα απέφερε η διαφήμιση, ποιο ήταν το δημογραφικό προφίλ των παρευρισκομένων. Όλες αυτές οι διαφορετικές ανάγκες για συλλογή δεδομένων θα πρέπει να συνυπολογίζονται στον καθορισμό του σκοπού της αξιολόγησης. Μόλις καθοριστεί ο σκοπός της αξιολόγησης, τα απαραίτητα προς συλλογή δεδομένα μπορούν να αναγνωριστούν και να κατηγοριοποιηθούν. Οι σχετικές μεταξύ τους κατηγορίες ομαδοποιούνται, όπως για παράδειγμα μια ομάδα δεδομένων που μπορεί να σχετίζεται είναι η παρουσία του κοινού και το δημογραφικό του προφίλ, μια άλλη είναι η ανταπόκριση του κοινού και το επίπεδο ικανοποίησής του. Όσο πιο συγκεκριμένα είναι τα ζητούμενα δεδομένα, τόσο πιο εύκολος θα είναι ο σχεδιασμός της συλλογής τους.

Η εκ των υστέρων αξιολόγηση εξυπηρετεί διάφορους σκοπούς. Τροφοδοτεί τη διοργάνωση με παρατηρήσεις και πληροφορίες οδηγώντας σε μια διαδικασία συνεχούς

βελτίωσης (Σχήμα 2). Αυτό αφορά επαναλαμβανόμενα γεγονότα, όπου τα διδάγματα που αντλήθηκαν μπορούν να ενσωματωθούν στο σχεδιασμό του επόμενου. Ισχύει όμως και για ολόκληρη τη βιομηχανία της διοργάνωσης συναυλιών, όπου τα συμπεράσματα από μεμονωμένες συναυλίες συμβάλλουν στη γενική γνώση και την αποτελεσματικότητα της βιομηχανίας αυτής.

## 6.2 Προϋπολογισμός

Η χρηματοοικονομική διαχείριση μιας συναυλίας ξεκινά από τα πρώτα στάδια της διοργάνωσης. Αρχικά διαπιστώνεται αν υπάρχουν οι οικονομικοί πόροι για να υποστηρίξουν τη διοργάνωση της συναυλίας και στη συνέχεια αν οι πόροι αυτοί αντιστοιχούν στο ζητούμενο μέγεθος της συναυλίας. Θα χρειαστεί να ληφθεί υπόψη πως στις περισσότερες περιπτώσεις διοργανώσεων οι εταιρείες παραγωγής εξοφλούν αρκετά από τα εμπλεκόμενα μέρη πριν γίνει η απόδοση των χρημάτων από τα έσοδα.

Ο προϋπολογισμός μπορεί να περιγραφεί ως ένα ποσοτικοποιημένο πλάνο που εκφράζεται σε αριθμητικούς όρους. Η διαδικασία οικοδόμησης του προϋπολογισμού περιλαμβάνει τον υπολογισμό του κόστους, τα εκτιμώμενα έσοδα και την κατανομή των οικονομικών πόρων. Χρησιμοποιείται για να συγκρίνει το πραγματικό κόστος και τα πραγματικά έσοδα με το προβλεπόμενο κόστος και τα προβλεπόμενα έσοδα.

Στη διοργάνωση μιας συναυλίας τα κόστη είναι:

- Οι αμοιβές των καλλιτεχνών και των μουσικών.
- Η διαμονή των καλλιτεχνών και τα έξοδα φιλοξενίας τους.
- Οι αμοιβές του προσωπικού και τα έξοδα ασφάλισης.
- Η ενοικίαση του χώρου.

- Η δημιουργία υποδομών στο χώρο (ταμεία, τουαλέτες, καμαρίνια, bar, εστιατόριο κ.λπ.).
- Η ενοικίαση / αγορά και το στήσιμο του οπτικοακουστικού εξοπλισμού (φώτα, led, κονσόλες, τράσες, πυροτεχνήματα, laser, κ.λπ.).
- Η ενοικίαση και το στήσιμο της σκηνής.
- Η παροχή ρεύματος και νερού.
- Η τροφοδοσία όλου του προσωπικού και των καλλιτεχνών / μουσικών.
- Marketing (διαφήμιση, γραφίστες, τυπογραφεία, κ.λπ.).
- Μαγνητοσκόπηση και φωτογράφιση της εκδήλωσης.
- Δικαστικά έξοδα για σύνταξη συμφωνητικών και απόδοση πνευματικών δικαιωμάτων.
- Η ασφάλιση της εκδήλωσης.
- Η μεταφορά ανθρώπων και εξοπλισμού.

### **6.2.1 Συντάσσοντας τον προϋπολογισμό**

Στη διοργάνωση συναυλιών υπάρχει η δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν δύο είδη προϋπολογισμού: ο κύριος προϋπολογισμός, που εστιάζει σε κάθε στοιχείο κόστους και εσόδου συνολικά της εκδήλωσης, και ο λειτουργικός προϋπολογισμός, που κατασκευάζεται για ένα συγκεκριμένο κέντρο κόστους (cost centre) ή τμήμα της εκδήλωσης (Dyson, 2007). Ένα παράδειγμα του τελευταίου είναι ένας προϋπολογισμός που σχεδιάστηκε για ένα φεστιβάλ, ο οποίος περιλαμβάνει μόνο τις δραστηριότητες μιας από τις περιοχές διασκέδασης ή μιας από τις σκηνές. Ένας τέτοιος προϋπολογισμός απομονώνει αποτελεσματικά τη συγκεκριμένη περιοχή διασκέδασης από τη γενική χρηματοδότηση του φεστιβάλ. Με αυτόν τον τρόπο, χρησιμοποιούνται

μεμονωμένοι προϋπολογισμοί για να συγκριθούν οικονομικά όλες οι περιοχές διασκέδασης μέσα σε ένα φεστιβάλ. Στην Εικόνα 8 παρουσιάζεται σαν παράδειγμα ο κύριος προϋπολογισμός για την περίοδο 2010-2013 για το Bath Festivals Trust που διεξάγεται κάθε χρόνο στην πόλη του Bath στο Ηνωμένο Βασίλειο.

### **Festival Trust Financial Plan**

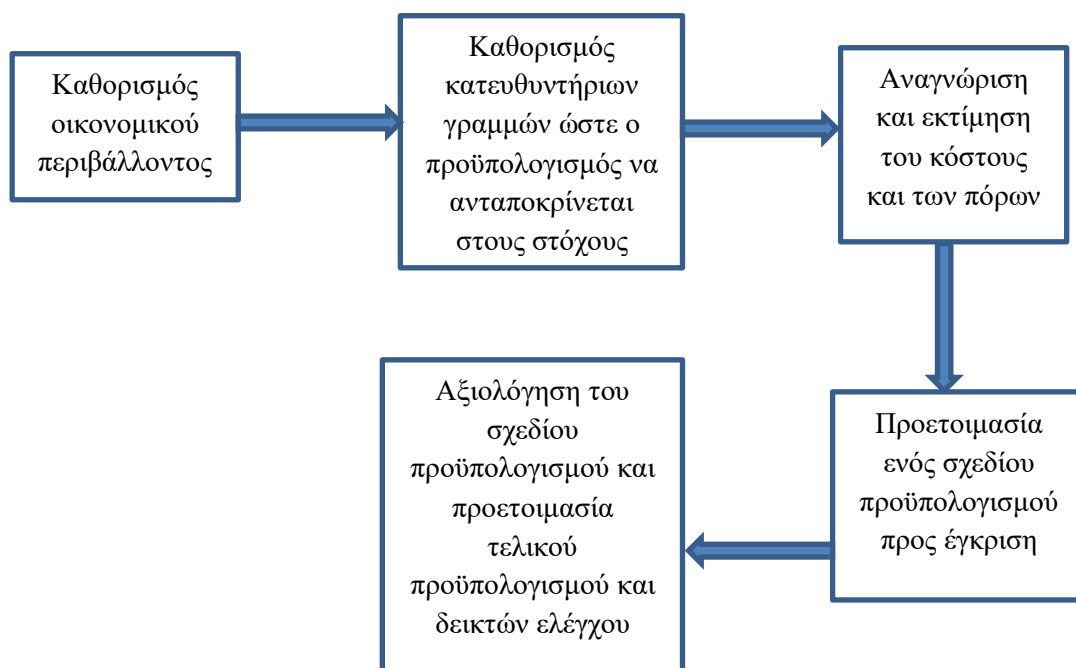
**2010/11 - 2012/13**

	<b>Χρονιά 1</b>	<b>Χρονιά 2</b>	<b>Χρονιά 3</b>
	<b>2010-11</b>	<b>2011-12</b>	<b>2012-13</b>
<b>Έσοδα</b>	£	£	£
Πώληση Εισιτηρίων	297.330	311.080	320.190
Άλλες Πωλήσεις	92.290	100.650	103.180
Έσοδα από Ιδιώτες	345.840	372.020	381.260
Κρατική Επιχορήγηση	347.600	345.290	331.870
Επιχορήγηση από Καλλιτεχνικό συμβούλιο	150.700	155.430	159.280
Άλλα Δημόσια Έσοδα	69.630	72.600	73.370
<b>Σύνολο</b>	<b>1.303.390</b>	<b>1.357.070</b>	<b>1.371.150</b>
<b>Έξοδα</b>			
Καλλιτέχνες και Σκηνή	606.980	621.500	622.820
Προώθηση και Διαφήμιση	125.950	123.200	126.280
Πώληση Εμπορευμάτων			
Καλλιτεχνών	24.860	25.520	26.180
Εκδοτήρια	29.150	29.920	30.690

Μισθοδοσία Προσωπικού	349.030	360.470	369.490
Γενικά Έξοδα	124.090	137.280	140.690
Έξοδα Έκτακτης Ανάγκης	33.110	37.070	37.950
<b>Σύνολο</b>	<b>1.303.170</b>	<b>1.334.960</b>	<b>1.354.100</b>
<b>Κέρδος</b>	<b>220</b>	<b>22.110</b>	<b>17.050</b>

**Εικόνα 7 – Κύριος προϋπολογισμός Festival Trust 2010-13 (Bowdin et al., 2012)**

Η δημιουργία του προϋπολογισμού υποχρεώνει τη διοίκηση να καταρτίσει ένα οικονομικό σχέδιο για την εκδήλωση και να κατανείμει ανάλογα τους πόρους (Σχήμα 3). Επιβάλλει μια οικονομική πειθαρχία, ανεξάρτητα από το πόσο ανεπίσημα μπορεί να οργανωθεί ένα γεγονός.



**Σχήμα 3 – Η διαδικασία δημιουργίας του προϋπολογισμού (Bowdin et al., 2012)**

Ο σωστός σχεδιασμός μιας εκδήλωσης αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχία. Οι μηχανισμοί ελέγχου για τη διατήρηση του σχεδίου αυτού πρέπει να είναι καλά μελετημένοι και εύκολα κατανοητοί από την ομάδα διαχείρισης. Όταν η εκδήλωση



ξεφεύγει από το συγκεκριμένο πλάνο, πρέπει να υπάρχουν τρόποι επαναφοράς του στον αρχικό σχεδιασμό ή αλλαγή και προσαρμογή του τελευταίου, όπου και αν επιτρέπεται.

Ο προϋπολογισμός ενεργεί ως ο κύριος ελεγκτικός μηχανισμός της εκδήλωσης. Με έναν καλά προετοιμασμένο προϋπολογισμό όλα τα τμήματα που εργάζονται για την εκδήλωση (marketing, logistics, τεχνικοί, κ.λπ.) γνωρίζουν ποια είναι τα όρια των δαπανών τους και μπορούν να κινηθούν σε αυτά. Μια εκδήλωση που δε διαθέτει μηχανισμό ελέγχου, συμπεριλαμβανομένου ενός καλά σχεδιασμένου προϋπολογισμού, δεν πρόκειται να ικανοποιήσει τους ενδιαφερόμενους. Όχι μόνο θα αποτύχει, αλλά και τα εμπλεκόμενα μέρη δεν θα γνωρίζουν ποτέ τον λόγο της αποτυχίας της. Ένας υγιής προϋπολογισμός παρέχει στη διοίκηση μια στέρεη βάση για να χτίσει μια επιτυχημένη συναυλία.

## Κεφάλαιο 7 Συμπεράσματα

Η εφοδιαστική αλυσίδα του στρατού μετράει χιλιάδες χρόνια ύπαρξης, η εφοδιαστική αλυσίδα των επιχειρήσεων συνεχώς βελτιώνεται. Η εφοδιαστική αλυσίδα των εκδηλώσεων έχει το πλεονέκτημα να βασίζεται και να χρησιμοποιεί εργαλεία και από τις δύο και να βελτιώνεται συνεχώς, καθώς η βιομηχανία των εκδηλώσεων αναπτύσσεται με την τεχνολογία να παίζει κυρίαρχο ρόλο στη μείωση του κόστους και αύξηση της αποδοτικότητας.

Η εφοδιαστική αλυσίδα μιας συναυλίας μπορεί να αναλυθεί σε τρία χρονικά πλαίσια, ήτοι στην προετοιμασία της διοργάνωσης (προμήθεια του προϊόντος, προσέλκυση πελατών και δημιουργία των εγκαταστάσεων), στην ημέρα της συναυλίας και κατά τη διάρκειά της (ροή ανθρώπων και εξοπλισμού στο χώρο, επικοινωνία και απαιτήσεις της συναυλίας) και κατά την ολοκλήρωση της συναυλίας (απεγκατάσταση των δομών, καθαρισμός και διαχείριση εκκένωσης του χώρου).

Η εφοδιαστική αλυσίδα αποτελεί ένα αόρατο μέρος των εκδηλώσεων. Επιτρέπει στο κοινό να επικεντρωθεί πλήρως στην παράσταση, χωρίς να αποσπάται από περιττά προβλήματα. Γίνεται «αντιληπτή» όταν χρειάζεται να διαχειριστεί κάποιο πρόβλημα. Η εφοδιαστική αλυσίδα της συναυλίας θα πρέπει να αντιμετωπίζεται όπως κάθε άλλος τομέας διαχείρισης του γεγονότος και να έχει ενσωματωμένη αξιολόγηση και συνεχή έλεγχο.

Η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία μέτρησης και εκτίμησης σε όλο τον κύκλο της εφοδιαστικής αλυσίδας. Παρέχει ανατροφοδότηση που συμβάλλει στον προγραμματισμό και τη βελτίωση των συναυλιών και πληροφορίες χρήσιμες στη

βιομηχανία των εκδηλώσεων. Ιδιαίτερα η αξιολόγηση μετά την εκδήλωση εξυπηρετεί διάφορους σκοπούς, συμπεριλαμβανομένων της μέτρησης της επιτυχίας της συναυλίας σε σχέση με τους αρχικούς στόχους και της ανάλυσης του όποιου προβλήματος μπορεί να υπήρξε, προκειμένου να αντληθούν συμπεράσματα και διδάγματα.

Οι εκδηλώσεις και συγκεκριμένα οι συναυλίες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην κοινωνία. Έχουν υπάρξει σε όλη την ανθρώπινη ιστορία, σε όλες τις εποχές και σε όλους τους πολιτισμούς. Αποτελούν κομμάτι ψυχαγωγίας και συνολικά μια υπηρεσία που ο κύριος σκοπός είναι πάντα η ευχαρίστηση του κοινού. Η σωστή πρόβλεψη, προετοιμασία, οργάνωση και εφοδιασμός αποτελούν μέσα που οδηγούν στην επιτυχία. Ωστόσο η φύση του συγκεκριμένου επιχειρηματικού τομέα, λόγω πολλών εμπλεκόμενων μερών στην εφοδιαστική αλυσίδα εγκυμονεί εκπλήξεις και προβλήματα, όπου η εμπειρία του logistics manager και η συνεργασία της ομάδας του μπορούν να δώσουν λύσεις.

“A good idea can be invisible to logic”

Edward de Bono

## Βιβλιογραφία

BBC News (2003) *Fans Go Wild for Robbie*. (Internet) BBC UK Edition, 2<sup>nd</sup> August. Διαθέσιμο στο: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/uk/2022995.stm> [12.04.2010].

Bowdin, A. J. G, Allen, J., O' Toole, W., Harris, R. & McDonnell I. (2012) *Events Management*. 3<sup>η</sup> έκδ. New York: Routledge.

Canadine, I. C. (2001) 'Transport, Logistics and All That!' (Internet) Corby, The Chartered Institute of Logistics and Transport (Ηνωμένο Βασίλειο). Διαθέσιμο στο: <https://ciltuk.org.uk/pages/whoweare> [7/4/2005].

Dyson, J. R. (2007) *Accounting for Non-Accounting students*. 7<sup>η</sup> έκδ., New Jersey: Prentice Hall.

Graham, S. , Neirotti, L. D. & Goldblatt, J. J. (2001). *The Ultimate Guide to Sport Event Management and Marketing*. 2<sup>η</sup> έκδ. New York: McGraw-Hill.

Harjes, F. & Scholz-Reiter, B. (2013) *Agent-Based Disposition In Event Logistics*. German Research Foundation. Collaborative Research Centre 637 "Autonomous Cooperating Logistic Processes – A Paradigm Shift and its Limitations". University of Bremen.

Health and Safety Executive (HSE) (1999) *The Event Safety Guide*. Norwich: HSE Books

Iyengar, R. (2018) 'The Logistics Behind Concert tours', *Medium*, Διαθέσιμο στο: <https://medium.com/speedbox-is-typing/the-logistics-behind-concert-tours-7656f488b6c8> [19.06.2019].

O'Toole, W. & Mikolaitis, P. (2002). *Corporate Event: Project Management*. New York: John Wiley & Sons.

Raybould, M., Fredline, L., Jago, L. & Deery, M. (2005) Triple bottom line event evaluation: a proposed framework for holistic event evaluation. In *The Impacts of Events: Proceedings of International Event Research Conference Held in Sydney in July 2005* (Allen, ed.). Sydney, Australian Centre for Event Management.

Shone, A. (1988) *The Business of Conferences*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Sonder, M. (2005) *Event Entertainment and Production*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

U2 360° (2011) 'Creating The 360 Tour [The production of The Tour]', *Youtube*, Διαθέσιμο στο: <https://www.youtube.com/watch?v=mpk8wRhoRnQ> [19.06.2019].

Ηλεκτρονική πηγή: Cambridge Dictionary ‘Line up’. Διαθέσιμο στο:  
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/line-up> [13.10.2019].

Ηλεκτρονική πηγή: Encyclopedia Britannica ‘Definition of Logistics’ Council of Logistics Management. Διαθέσιμο στο: <https://www.britannica.com/topic/Council-of-Logistics-Management> [06.07.2019].

Ηλεκτρονική πηγή: LinkedIn SlideShare ‘Logistics and Supply Chain’. Διαθέσιμο στο:  
[https://www.slideshare.net/vikram\\_dahiya/logistics-and-supply-chain-12938486](https://www.slideshare.net/vikram_dahiya/logistics-and-supply-chain-12938486)  
[11.09.2019].

Ηλεκτρονική πηγή: Wikipedia ‘Laser’. Διαθέσιμο στο:  
<https://en.wikipedia.org/wiki/Laser> [13.10.2019].

Ηλεκτρονική πηγή: Investopedia ‘Marketing’. Διαθέσιμο στο:  
<https://www.investopedia.com/terms/m/marketing.asp> [13.10.2019].

Ηλεκτρονική πηγή: Βικιπαίδεια ‘Εθνικό Κέντρο Άμεσης Βοήθειας’. Διαθέσιμο στο:  
<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%B8%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CE%9A%CE%AD%CE%BD%CF%84%CF%81%CE%BF%CE%86%CE%BC%CE%B5%CF%83%CE%B7%CF%82%CE%92%CE%BF%CE%AE%CE%B8%CE%B5%CE%B9%CE%B1%CF%82> [13.10.2019].

Ηλεκτρονική πηγή: Βικιπαίδεια ‘Μουσική Βιομηχανία’. Διαθέσιμο στο:  
<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CE%B2%CE%B9%CE%BF%CE%BC%CE%B7%CF%87%CE%B1%CE%BD%CE%AF%CE%B1> [06.10.2019].