

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Jak zorganizować perfekcyjną konferencję

Autor: John G Fisher

Tłumaczenie: Jarosław Dobrzański

ISBN: 83-246-0036-1

Tytuł oryginału: [How to Run a Successful Conference \(Creating Success\)](#)

Format: 121×194, stron: 128



Tradycyjne konferencje coraz częściej zastępowane są przez tele i wideokonferencje. Nadal jednak w wielu przypadkach niezbędne okazuje się osobiste spotkanie. Zorganizowanie udanej konferencji wymaga zaangażowania wielu sił i środków. Sama rezerwacja sali oraz postawienie na stołach wody mineralnej i delikcji to zdecydowanie za mało. Dziś należy zadbać o odpowiedni wygląd zaproszeń, zaplanować przebieg konferencji, znaleźć zakwaterowanie dla jej uczestników oraz wynająć odpowiednią firmę cateringową. Realizacja wszystkich tych etapów gwarantuje organizację profesjonalnej konferencji.

„Jak zorganizować perfekcyjną konferencję” to poradnik dla osób, które zajmują się organizacją tego typu spotkań. Zawiera szczegółowe omówienie wszystkich zagadnień, na które należy zwrócić uwagę, przygotowując konferencję. Czytając tę książkę, nauczysz się planować budżet konferencji i układać jej plan. Dowiesz się, na co należy zwracać uwagę, rezerwując pokoje hotelowe dla uczestników i nawiązując współpracę z firmą cateringową. Przeczytasz także o tym, jak przygotować konferencję za granicą oraz jak ocenić, czy konferencja zakończyła się sukcesem.

- Tworzenie budżetu konferencji
- Wybór miejsca konferencji
- Przygotowanie zaproszeń i materiałów konferencyjnych
- Zapraszanie gości
- Rezerwacja pokoi hotelowych
- Współpraca z firmą cateringową
- Ocenianie zakończonej konferencji

**Jeżeli zlecono Ci zadanie zorganizowania konferencji,  
koniecznie przeczytaj tę książkę**

# Spis treści

<b>Wstęp</b>	<b>5</b>
<b>1. Czy konferencja jest naprawdę potrzebna?</b>	<b>9</b>
Powody organizowania konferencji .....	9
Argumenty przeciwko organizowaniu konferencji.....	11
Alternatywne media konferencyjne .....	11
Ustalanie celów .....	13
<b>2. Tworzenie budżetu</b>	<b>19</b>
Lista kontrolna kosztów stałych.....	20
Lista kontrolna kosztów zmiennych .....	24
Budżet awaryjny.....	25
Rozkład budżetu.....	26
<b>3. Szukanie odpowiedniego miejsca</b>	<b>29</b>
Kwestie pory .....	29
Możliwości wyboru .....	34
Inspekcja miejsca konferencji .....	42
<b>4. Zarządzanie stroną kreatywną</b>	<b>45</b>
Zrób to sam lub skorzystaj z pomocy fachowca .....	45
Dokument z wymogami dla agencji .....	51
Partnerstwo przy produkcji konferencji .....	55
Zarządzanie prelegentami .....	59
Tworzenie równowagi .....	60

<b>5. Zarządzanie imprezą i logistyka</b>	<b>63</b>
Proces zapraszania .....	64
Kwestie związane z podróżą .....	68
Przyjmowanie delegatów .....	70
Przerwy .....	76
Zarządzanie listą delegatów .....	78
<b>6. Zakwaterowanie</b>	<b>81</b>
Miejsce na konferencję .....	81
Noclegi .....	86
<b>7. Wyżywienie i napoje</b>	<b>91</b>
Co obejmuje wyżywienie? .....	91
Wybór menu .....	93
Sytuacje, kiedy w grę wchodzi napoje .....	97
<b>8. Konferencja za granicą</b>	<b>103</b>
Partnerzy do rozważenia .....	103
Wybór miejsca .....	107
<b>9. Co się udało, a co nie?</b>	<b>111</b>
Prowadzenie badań .....	111
Prezentacja ustaleń .....	114
<b>10. Przyszłość konferencji</b>	<b>119</b>
CTI, ISDN i ADSL .....	120
Konferencje zmierzające do zmiany postaw .....	123

# Czy konferencja jest naprawdę potrzebna?

Zaczynanie książki od zastanawiania się, czy konferencja w ogóle jest potrzebna, brzmi jak podważanie sensu jej pisania. Jednak odpowiedź na to podstawowe pytanie jest bardzo ważna.

Decyzja o zorganizowaniu konferencji często jest podejmowana na długo przed wybraniem osoby odpowiedzialnej za jej organizację, więc w wielu przypadkach kwestia opłacalności została przedyskutowana i rozwiązana. Jednak dobry organizator konferencji wciąż będzie chciał potwierdzenia, że jest ona uzasadniona biznesowo i że wszyscy popierają jej organizację. Ostatnią rzeczą, na jakiej Ci zależy, jest ociąganie się ludzi, od których współpracy zależy dotrzymanie terminu.

Tak więc niezależnie od tego, czy uczestniczyłeś w podjęciu decyzji o zorganizowaniu konferencji, wciąż musisz się upewnić, czy konferencja rzeczywiście jest najskuteczniejszym sposobem na osiągnięcie celów organizacyjnych. Jakie są główne powody organizowania konferencji?

## Powody organizowania konferencji

### Przekazywanie informacji

Konferencje to unikalne medium przekazywania informacji. Ma to szczególne znaczenie w przypadku nowych produktów i usług, które wymagają objaśnienia lub demonstracji. Konferencja może

też zagwarantować, że wszyscy zainteresowani zostali poinformowani w tym samym czasie i w tym samym kontrolowanym środowisku. Może to być ważne, jeżeli sprawa ma charakter poufny i przeznaczona jest tylko dla określonego poziomu lub typu delegatów. Dobrymi przykładami są premiera produktu lub konferencja prasowa.

## **Podbudowywanie morale**

Pytaniami o morale organizacji można skutecznie zająć się w ramach konferencji, gdzie czynniki odwracające uwagę są ograniczone do minimum, a szefostwo ma okazję poznać problemy i zareagować na nie. Żywe uczestnictwo z zastosowaniem interaktywnych technologii może pomóc w rozwinięciu debaty o natężeniu nieosiągalnym podczas spotkań w mniejszym gronie.

## **Wewnętrzne obwieszczenia**

Niezależnie od tego, czy wiadomością jest nowa fuzja, czy zmiana w legislacji, jednym z najlepszych sposobów na wyjaśnienie implikacji i uspokojenie obaw pracowników jest organizacja wewnętrznej konferencji. W takich sytuacjach delegaci będą chcieli dowiedzieć się, w jaki sposób zmiany będą dotyczyć ich osobiście, ale jednocześnie zachowają poczucie, że zarząd sprawuje kontrolę nad kwestiami ogólnymi.

## **Komunikacja z przedstawicielami handlowymi**

Każda organizacja musi sprzedawać swoje produkty lub usługi — czy to w sposób jawny, czy bardziej subtelny. Konferencje to idealny sposób na komunikację z ludźmi zajmującymi się sprzedażą, z których wielu pracuje w terenie lub w domu i ma niewielki kontakt z firmą — poza monitowaniem obiecanych dostaw i odbieraniem wynagrodzeń. Konferencja daje im szansę spotkania się z kolegami z pracy, porozmawiania z żywymi ludźmi o problemach organizacyjnych i skoncentrowania własnej działalności wokół szerszej pojętych celów firmy.

## **Integracja branży i organizacja szkoleń**

Chyba najbardziej widocznym z zewnątrz aspektem organizowanych konferencji są spotkania stowarzyszeń i imprezy szkoleniowe. Konferencja to często wybierany sposób na interakcję pomiędzy ludźmi z różnych części kraju i danie im możliwości zaprezentowania swych opinii.

## **Argumenty przeciwko organizowaniu konferencji**

Konferencje bywają kosztowne. Zakładając, że średnia liczba delegatów to 50 osób, pamiętaj, że musisz ich wyżywić, zakwaterować, wynająć pomieszczenia do prezentacji i zapłacić za prelekcje. Czasami będziesz chciał udostępnić darmowy bar, a nawet pokryć koszty podróży gości. Duże budżety są często spotykane w branży motoryzacyjnej, gdzie świadkiem premiery samochodu muszą być różnorodni potencjalni delegaci, w tym dealerzy, klienci i media.

Czy skierowany do dużej grupy ludzi przekaz, nad organizacją którego pracujesz, mógłby zostać skuteczniej nagłośniony przy użyciu innego medium? Do wyboru masz wiele technik rozpowszechniania informacji. Nie musisz się decydować na wydatki i koszty związane z organizacją konferencji.

## **Alternatywne media konferencyjne**

Tak jak ze wszystkimi technikami marketingowymi, zawsze występuje tu konieczność wyboru pomiędzy niższymi kosztami przygotowania a niższymi kosztami prowadzenia, w zależności od liczby uczestników. Tylko Ty sam jesteś w stanie stwierdzić, która technika będzie najskuteczniejsza na drodze do osiągnięcia celów organizacji.

Prosta lista kontrolna może pomóc w ustaleniu, czy konferencja jest słusznym wyborem.

Zalety	Wady
<p><b>Nagranie wideo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Niedrogie przy dużej liczbie uczestników</li> <li>◆ Krótki czas trwania</li> <li>◆ Pełna kontrola nad przekazem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Może się wydawać bezosobowe</li> <li>◆ Nie jest interaktywne</li> <li>◆ Przekazuje minimalną liczbę detali</li> </ul>
<p><b>Broszura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Wygodna w dystrybucji</li> <li>◆ Przekazuje dość dużą liczbę szczegółów</li> <li>◆ Jest materiałem trwałym</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Wymaga dokładnego przestudiowania</li> <li>◆ Może nie nadawać się dla wszystkich pracowników</li> <li>◆ Nie jest interaktywna</li> </ul>
<p><b>Poczta e-mail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Szybka</li> <li>◆ Dobra do przekazywania szczegółów</li> <li>◆ Bezosobowa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Pozwala przekazać jedną informację wielu osobom</li> <li>◆ Może być mylnie zinterpretowana</li> <li>◆ Łatwo ją zignorować</li> </ul>
<p><b>Wideokonferencja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Natychmiastowa reakcja</li> <li>◆ Stosunkowo niedroga</li> <li>◆ Kierowana do małej liczby odbiorców</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Wymaga przeszkolenia w zakresie technologii</li> <li>◆ Postrzegana jako sztuczka reklamowa</li> <li>◆ Możliwość dyskusowania</li> </ul>
<p><b>Nauka na odległość</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Pełne zaangażowanie</li> <li>◆ Dobra do przekazywania szczegółów</li> <li>◆ Mierzy postępy w nauce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Nie jest interaktywna (przeważnie)</li> <li>◆ Wymaga odprawy</li> <li>◆ Nie tworzy „poczucia grupy”</li> </ul>

## Potrzeba konferencji — lista kontrolna

	Ocena (w skali od 1 do 10)
1. Duża liczba uczestników (ponad 50)	.....
2. Potrzeba interaktywności i jednoczesności	.....
3. Przekaz trzeba zilustrować dopracowaną prezentacją	.....
4. Konieczna jest uważna kontrola nad przepływem informacji	.....
5. Trzeba podbudować morale	.....
Suma	.....

Jeżeli suma przyznanych punktów jest mniejsza niż 25 na 50, to warto się zastanowić, czy właśnie konferencja powinna być wybraną techniką komunikacji.

Badania rynku niezmiennie dowodzą, że około jedna trzecia wszystkich konferencji to małe spotkania kadry zarządzającej wysokiego szczebla, a kolejna jedna trzecia ma charakter szkoleniowy. Pozostała trzecia część jest podzielona pomiędzy konferencje dla handlowców, premiery produktów, ogólne spotkania zarządów i konferencje zachęcające do kupna (te ostatnie to tylko 4%). Tak więc większość konferencji jest dość dobrze zdefiniowana i ma pewne specyficzne parametry. Problem w tym, jak podejść do organizacji tych bardziej marginalnych konferencji, które opierają się stosowaniu wypróbowanej formuły. Jeżeli z taką właśnie konferencją masz do czynienia (na przykład spotkanie handlowców, premiera produktu lub fuzja przedsiębiorstw), musisz przywiązać szczególną uwagę do tego, by z chwilą ustalenia, że konferencja jest rzeczywiście potrzebna, mieć jasną wizję, czemu ma ona służyć. Innymi słowy, musisz sprawić, by cele były przejrzyste.

## Ustalanie celów

Ustalenie celów może być jedną z tych rzeczy, których nie jesteś w stanie zrobić zupełnie sam, nawet jeżeli to Tobie zlecono organizację konferencji. Musisz zadbać o to, by inicjatorzy konferencji sformułowali w sposób klarowny cele, jakie dzięki niej chcą osiągnąć. Może to być niełatwe zadanie. Jeżeli podejdziesz do tego bez śmiałości, usłyszysz po prostu jakieś frazesy. Jeżeli podejdziesz zbyt agresywnie, ryzykujesz, że zrazisz do siebie właśnie tych ludzi, których współpraca jest Ci potrzebna (co więcej, najczęściej będą to osoby postawione wyżej od Ciebie, więc uderzeniem pięścią w stół niewiele osiągniesz).

Najlepszym sposobem na przebrnięcie przez ten etap jest próba samodzielnego dojścia do tego, jakie są cele konferencji, po czym prośba o komentarze i wyjaśnienia. Oto kilka możliwych celów dla pewnych konkretnych typów konferencji, które z pozoru mogą wydawać się dość podobne.



## **Doroczna konferencja pracowników**

- ◆ Zaprezentować wyniki z bieżącego roku i plany na rok następny.
- ◆ Ogłosić zmiany w strukturze (fuzja, przejęcie, poziom zatrudnienia).
- ◆ Stworzyć klimat działania w grupie.
- ◆ Uzyskać informacje od pracowników odnośnie do planów na przyszłość.
- ◆ Dojść do porozumienia w sprawie planów na przyszłość.

## **Konferencja dla handlowców**

- ◆ Zmotywować handlowców, by sprzedawali więcej.
- ◆ Nagrodzić handlowców za ich osiągnięcia.
- ◆ Ogłosić nowy program zachęt.
- ◆ Objąsnić, jak będą wyglądać nowe umowy podpisywane z handlowcami.
- ◆ Wprowadzić nowy produkt lub nowe cele dotyczące rocznej sprzedaży.

## **Konferencja dla kadry zarządzającej**

- ◆ Przedstawić kadrze zarządzającej plany na przyszłość.
- ◆ Uzyskać od kadry zarządzającej informacje dotyczące planów na przyszłość.
- ◆ Stworzyć dla organizacji plan na przyszłość.
- ◆ Wstępnie wprowadzić inicjatywy dla kadry zarządzającej.
- ◆ Poprawić morale wśród kadry zarządzającej.

## **Konferencja branżowa lub techniczna**

- ◆ Zademonstrować konkretne produkty i usługi.
- ◆ Stworzyć forum gromadzenia wiedzy fachowej.
- ◆ Przeszkolić delegatów w zakresie umiejętności specyficznych dla branży.
- ◆ Zareagować na kwestie socjalne lub legislacyjne.
- ◆ Stworzyć możliwości kontraktu między określonymi nabywcami a sprzedawcami.

## Konferencja dystrybutorów lub network marketingu

- ◆ Zmotywować dystrybutorów, by sprzedawali więcej Twoich produktów.
- ◆ Poprawić stosunki z dystrybutorami.
- ◆ Pozyskać nowych dystrybutorów.
- ◆ Ogłosić zmiany administracyjne.
- ◆ Nagrodzić wiodących dystrybutorów.

Już na pierwszy rzut oka widać, że każda z tych pięciu typów konferencji może mieć więcej niż jeden cel. Widać też, że styl każdej z tych konferencji może być znacząco różny w zależności od relacji między sponsorem (organizacją, która płaci za konferencję) a delegatem (osobą, która uczestniczy w konferencji). W niektórych przypadkach wizja organizatora dotycząca tego, co ma być prezentowane, będzie zależeć od tego, czy delegaci muszą płacić za udział w konferencji. Inny ważny czynnik, jaki należy brać pod uwagę, to to, czy konferencja jest obowiązkowa (tak jak w przypadku konferencji dla kadry zarządzającej). Każda z tych imprez będzie nieco inna zarówno pod względem tonu i stylu, nawet jeżeli cele będą takie same.

## Porozumienie co do głównego celu

Tak więc z chwilą zawężenia liczby celów do dwóch lub trzech, ustal, który z nich jest najważniejszy, jeżeli wszystkich innych nie uda się osiągnąć. Ostateczna ocena konferencji będzie formułowana na podstawie tego, czy osiągnięty został główny jej cel. Aby uniknąć potencjalnych oskarżeń i przykrych konsekwencji po konferencji, kiedy podliczone zostaną wszystkie koszty, musisz udowodnić osiągnięcie głównego celu uzgodnionego z zarządem. Formułowanie celów na piśmie może wydawać się nieco akademickie, ale w miarę postępu w organizowaniu konferencji sam się zdziwisz, jak często zaglądasz do dokumentu z jasno zdefiniowanymi celami, aby pomóc sobie w zaakceptowaniu lub odrzuceniu jakiegoś pomysłu na prelegenta lub na dodatkowe elementy.

Oto kilka celów pochodzących z prawdziwej konferencji dla wyższej kadry zarządzającej globalnej korporacji z branży napojów

chłodzących. Delegatami byli dyrektorzy zarządzający z 70 krajów świata, którzy spotkali się, by omówić strategię korporacji na przyszłość.

## Cele konferencji

- ◆ Przedyskutować przyszłą strategię.
- ◆ Zachęcić delegatów, by poznali się z sobą bliżej i zaczęli zwracać się do siebie po imieniu.
- ◆ Dojść do porozumienia w sprawie ogólnego kierunku, w jakim zmierza grupa.
- ◆ Przeżyć coś ciekawego i niezapomnianego.

Stopień osiągnięcia każdego z tych celów był po konferencji mierzony ankietami wśród delegatów.

Musisz uważać, by nie wyznaczono zbyt wielu celów, ponieważ delegaci i mówcy mogą być nieco zdezorientowani co do roli konferencji. Nie możesz też dopuścić do tego, by przyjęte zostały sprzeczne ze sobą cele. Zdarza się, że celem prezesa jest poinformowanie o strategii na przyszłość, podczas gdy pozostali członkowie zarządu chcą dyskusji na ten temat. Tego typu rozbieżności mogą stworzyć dość duże napięcia w chwili, gdy organizacja konferencji wejdzie w fazę realizacji.

Jedną z technik pomocnych w wyizolowaniu głównych lub nadrzędnych celów jest zadanie prostych pytań: „Co mają czuć delegaci po zakończeniu konferencji?”. Prowokuje to wiele odpowiedzi zależnych od punktu widzenia lub zakresu odpowiedzialności osoby, której je zadajesz. Pomaga to w eliminacji wszelkich niejednoznaczności i często pozwala dojść do jednego nadrzędnego celu, co do którego wszyscy są zgodni.

## Przykłady głównych celów

- ◆ „Chcemy, by wszyscy czuli się pokrzepieni”.
- ◆ „Chcemy, by dowiedzieli się wszystkiego o nowych produktach”.
- ◆ „Chcemy, by nowy schemat zachęt dodał im wiatru w żagle”.
- ◆ „Chcemy zaszczerpić lojalność i zaangażowanie”.
- ◆ „Chcemy przeanalizować implikacje fuzji”.

Z chwilą gdy zapanuje zgodność co do głównego celu, możesz dodać powiązane z nim cele pomocnicze, aby uzyskać lepszy obraz treści konferencji. Jeżeli głównym celem jest pokrzepienie pracowników, można go wesprzeć takimi celami drugorzędnymi jak możliwość udziału w dyskusji, dokładne przedstawienie nowej struktury organizacyjnej i stworzenie pracownikom możliwości porozmawiania z kluczowymi menedżerami (na przykład dzięki możliwości zjedzenia lunchu przy wspólnym stole albo w ramach specjalnych sesji).

Dzięki temu każdy, kto ma wkład w konferencję, tak samo postrzega jej rolę. Zgodność ta będzie miała ogromną wartość, kiedy przejdziesz do fazy organizacyjnej. Każdy profesjonalny organizator powie Ci, że poświęcony czas nie poszedł na marne.

## **Pomiar realizacji celów**

Kolejny krok polega na ilościowym wyrażeniu tych celów na tyle, na ile to możliwe. Czasami prowadzi się na skalę korporacji badania ankietowe, które mierzą morale. Możesz spróbować wykorzystać je do własnych celów. Wprowadzając konkretne pytania dotyczące konferencji i klimatu w firmie po jej zakończeniu, uzyskasz jakiś pomiar jej skuteczności.

Ci, którzy regularnie organizują konferencje, zwykle mają opracowany mechanizm ewaluacji, który aktualizują za każdym razem, gdy organizują coś nowego. Rutynowo zadawane są pytania o stosowność miejsca, zawartość programową, bankiety i kwestie związane z podróżami, aby zadbać o najlepsze możliwe wykorzystanie zasobów. Zawsze przydatna jest możliwość obrony przed wyizolowaną krytyką poprzez zacytowanie opinii większości.

Dodatkową zaletą gromadzenia w ten sposób danych statystycznych jest ich użyteczność podczas planowania kolejnych imprez. Jedne z pierwszych danych, do których trzeba zwrócić przy opracowywaniu kształtu i formatu przyszłej konferencji, to badania z poprzedniej konferencji. Jeżeli 89% delegatów stwierdziło, że zyskali zbyt mało informacji, będziesz się starał następnym razem to poprawić. Więcej na ten temat w rozdziale 9. („Co się udało, a co nie?”).

## Specjalne obwieszczenia

Ostatnią rzeczą, jaką należy sprawdzić, zanim wpadniesz w wir szczegółowej pracy organizacyjnej, jest to, czy pojawiły się jakieś postępy lub obwieszczenia dotyczące organizacji, które mogłyby mieć wpływ na Twój plan.

Zwykle może to być nowy produkt lub usługa, nad którą prace nie przebiegają tak sprawnie jak nad organizacją Twojej konferencji. Nierzadko w działalności produkcyjnej pojawiają się nieoczekiwane problemy na drodze do premiery produktu i firma musi ją opóźnić. Jeżeli szczegóły dotyczące nowego produktu nie są aż tak istotne z punktu widzenia celu konferencji, możesz zaplanować sesję zastępczą dla tego elementu konferencji. Jeżeli jednak produkt ten jest głównym powodem spotkania, musisz dopilnować, by przed potwierdzeniem jej organizacji u dostawców wszyscy byli świadomi strat materialnych z powodu odwołania konferencji, a nawet utraty twarzy w przypadku, gdy demonstracja nowego produktu okaże się jeszcze niemożliwa. Bardziej poufne posunięcia, takie jak fuzje i zmiany w strukturze organizacyjnej, często podlegają zmianom lub są odwoływane w ostatniej chwili. Pamiętaj, by mieć przynajmniej świadomość potencjalnej potrzeby przełożenia konferencji, nawet jeżeli nie znasz szczegółów, które pozwoliłyby Ci zadziałać w odpowiedni sposób.

W tym momencie przekonałeś się już, że istnieją słuszne powody przemawiające za organizacją konferencji i że istnieje porozumienie co do głównego celu i wszelkich celów drugoplanowych. Sprawdziłeś też, czy nie istnieją jakieś „nadrzędne czynniki”, które mogłyby spowodować odwołanie imprezy.

Teraz możesz zająć się budżetem.

## Konferencyjna lista kontrolna

- ◆ Sprecyzuj biznesowe uzasadnienie konieczności organizacji konferencji.
- ◆ Sprecyzuj, o jakiego typu konferencję chodzi.
- ◆ Uzyskaj porozumienie co do głównego celu.
- ◆ Uzyskaj porozumienie co do celów wspierających.
- ◆ Sprawdź ryzyko „czynników nadrzędnych”.