

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

2012

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

MIHA FARKAŠ

MIHA FARKAŠ

KOPER, 2012



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

PRIPRAVA PROJEKTA NA PRIMERU  
MEDNARODNEGA FESTIVALA

MIHA FARKAŠ

Koper, 2012

Mentor: viš. pred. mag., Dušan Gošnik



## **POVZETEK**

V vse več podjetij in drugih organizacij je uveden projektni način dela, kar pomeni povezanost poslovnih procesov s projekti. S tem je omogočeno hitrejše in nazornejše poslovanje s podrobnim planiranjem aktivnosti in z opredeljevanjem potrebnih virov znotraj časovnega okvira. Takšen pristop je uporabljen tudi v javnem zavodu Narodni dom Maribor, kjer so pri pripravi Festivala Lent uporabljene metode projektne managementa. Ko gre za tako veliko prireditev, je potrebno učinkovito obvladovati udeležence projekta in povezavo vpliva tveganj z izvedbo projekta. Prav tako je potrebno pridobiti številna dovoljenja in izpeljati vrsto drugih postopkov. Poleg tega mora biti še program sestavljen tako, da bo pritegnil čim več obiskovalcev.

*Ključne besede:* projekt, projektni management, priprava festivala, Festival Lent, udeleženci projekta.

## **SUMMARY**

More and more companies and organizations are introduced in a project work, which means integration of business processes with projects. This enables faster and more intuitive operation with detailed planning activities and identifying the resources needed within the time frame. Such an approach was also used in a public institution Narodni dom, Maribor in a preparation of the Festival Lent, where they were applied the methods of the project management. In the case of such a large event, is required effectively managing the project participants and the connection of the impact of risks with the implementing of the project. It is also necessary to obtain a number of permits and carry out a variety of other proceedings. Moreover, the program must be structured so as to attract as many visitors.

*Keywords:* project, project management, preparation of the festival, Festival Lent, the project participants.

UDK: 005.8:338.48-611(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	3
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela	3
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	4
<b>2</b>	<b>Projektni management za management dogodkov</b>	<b>5</b>
2.1	Projekt	6
2.1.1	Značilnosti in vrste projektov	6
2.1.2	Namen in cilj projekta	7
2.2	Življenjski cikel projekta	7
2.2.1	Priprava projekta	8
2.2.2	Izvedba projekta	10
2.2.3	Zaključek/koriščenje rezultatov projekta	10
2.3	Faza snovanja projekta organizacije dogodka	11
2.3.1	Procesi snovanja	11
2.3.2	Naročilo projekta	12
2.4	Faza planiranja projekta organizacije dogodka	12
2.4.1	Strateški plan	13
2.4.2	Operativni plan	14
2.5	Sodelujoči pri projektu in njihove vloge	16
2.6	Tveganja v projektu	18
<b>3</b>	<b>Management prireditve</b>	<b>20</b>
3.1	Vrste prireditve	21
3.1.1	Velikost prireditve	21
3.1.2	Vsebina prireditve	21
3.2	Subjekti prireditve	21
3.3	Manager, prireditelj in organizator	22
<b>4</b>	<b>Študija primera priprave projekta za festival lent</b>	<b>23</b>
4.1	Narodni dom Maribor in Festival Lent	23
4.2	Proces zasnove projekta	24
4.2.1	Dokumentacija projekta	24
4.2.2	Prostorska slika	25
4.2.3	Iskanje in dogovarjanje s partnerji, pokrovitelji, donatorji	25
4.3	Planiranje projekta Festival Lent	26
4.3.1	Projektna ekipa	27
4.3.2	Prizorišča festivala	28
4.3.3	Izbor nastopajočih in podpis pogodb	29
4.3.4	Tveganja v projektu	30
4.4	Spoznanja in predlogi	31
<b>5</b>	<b>Zaključek</b>	<b>33</b>
	<b>Literatura</b>	<b>35</b>
	<b>Priloge</b>	<b>37</b>

## **SLIKE**

Slika 1: Projektna organizacija.....	5
Slika 2: Obseg stroškov in kadrovanja v življenjskem ciklu projekta .....	8
Slika 3: Mrežni gantogram s prikazano kritično potjo .....	10
Slika 4: Vpliv udeležencev in čas.....	17
Slika 5: Organigram na primeru organizacije dogodka .....	20
Slika 6: Sistem organizacije festivala Lent .....	27
Slika 7: Načrt festivalskega prostora.....	29



## **KRAJŠAVE**

d. d.	delniška družba
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
t.j.	to je
t.i.	tako imenovano
IFEA	International Festival and Events Association



# 1 UVOD

Pomemben del našega vsakdana in vsakdana podjetij so razni projekti. Ker le-ti predstavljajo učinkovito podporo procesom delovanja nekega podjetja, s katerimi lahko rešujemo različne situacije, smo se odločili, da bomo le-te obravnavali v naši diplomski nalogi. Namen projektov je, da so učinkovito in uspešno izvedeni ter da »prinesejo« kakovostne rezultate. Jamstvo za to se gradi že v sami pripravi in planiranju projekta, ki je najpomembnejša funkcija v življenjskem ciklusu projekta in v katero vložimo večino napora projektne ekipe. Uspešnost projekta lahko merimo v doseženih koristih za naročnika in če je le-ta načrtovan v dogovorjenem časovnem okviru, v okviru stroškov in kakovostnih rezultatih. Gre torej za velik in ključen proces, kar nam predstavlja izziv. Zaradi tega smo se ga odločili bolje spoznati v nadaljevanju, in sicer skozi pripravo projekta mednarodnega Festivala Lent, ki poteka vsako leto v Mariboru. Zaradi same veličine in zahtevnosti sodi med velike projekte, slednje pa je moč izpeljati le z dobro izdelanim planom, za katerim stoji izkušena projektna ekipa. To nam predstavlja dobro študijo primera, ki jo bomo raziskali v nadaljevanju, in sicer skozi aktivnosti priprave ter planiranja projekta mednarodnega Festivala Lent, največjega kulturnega festivala na prostem v Sloveniji.

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

V 21. stoletju se morajo podjetja nenehno spreminjati in prilagajati okolju, da lahko na trgu igrajo konkurenčno vlogo. To lahko podjetjem uspeva še posebej, če so projektno usmerjena. Hauc (2007, 65) opredeljuje projektno usmerjena podjetja kot: »Tista, ki izvajajo komercialne projekte za trg, ki ga sestavljajo naročniki oziroma investitorji. Projekte si zagotavljajo preko razpisov ali z neposrednimi naročili. Podjetja praviloma izvajajo več komercialnih projektov hkrati, kar zanje pomeni multiprojektno poslovanje.«

Hauc (2007, 11) navaja, da je največje dosežke človek ustvaril prav s pomočjo enkratnih in časovno omejenih procesov, kar velja za projekte. Med le-te šteje egiptčanske piramide, kitajski zid, prvi avtomobil, osvajanje vesolja in nekaj novejših, kot na primer avtoceste, velika potniška letala ter hidroelektrarne. Prav tako naj bi tudi podjetja in druge organizacije največje uspehe dosegale s pomočjo projektov, kot na primer razvoj izdelkov, osvajanje trgov ter postavitve proizvodne linije.

Ugotovimo lahko, da so projekti zelo pomembni procesi pri delovanju nekega podjetja in da ključno pripomorejo k njegovemu razvoju in konkurenčnosti, ter nenazadnje, tudi njegovemu obstoju. Slednje lahko potrdimo s trditvijo Hauca (2007, 12): »Novi projekti so potrebni, saj lahko zagotovijo obstanek in razvoj v tej čedalje bolj razvijajoči se družbi nenehne konkurenčnosti.«

Ena takih organizacij, ki se zavedajo pomembnosti projektov in jim le-ti predstavljajo utečen proces, je javni zavod Narodni dom Maribor. Med vrsto kulturnih prireditev, ki jih prirejajo čez leto, spada tudi mednarodni, multikulturni Festival Lent, za katerega lahko mirno rečemo, da spada med velike projekte.

Da lahko govorimo o projektih, moramo slednje opredeliti. Literatura obsega veliko definicij raznih avtorjev na področju projektnega managementa, ki so si med sabo podobne. Rozman in Stare (2008, 7) sta združila nekaj definicij tujih avtorjev in projekt opredelila kot: »Podjem med seboj povezanih zaposlenih, sredstev in aktivnosti, za katerega so značilni neponovljivost projektnega procesa in enkratnost proizvoda ali storitve, s tem pa tudi časovna omejenost celotne dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev ter sredstev v projektu.«

»Ne glede na vrsto oziroma strokovno področje izvedbe projekta velja, da ima vsak projekt več značilnih faz, narava in trajanje le-teh pa sta seveda odvisna od vrste projekta.« (Stare 2011, 18). Avtorji navajajo različne faze, ki se med sabo ne razlikujejo veliko. Stare (2011, 20) ugotavlja, da njihovo razumevanje izhaja iz različnih tipov projektov (IT, RR, inženiring ...), sam pa vidi kot najustreznejšo delitev Clelanda, Framma in Dinsmora, ki govorijo o štirih fazah, in sicer: snovanje, planiranje, izvedba in zaključek. Fazi snovanja in planiranja sta sestavni del priprave projekta.

Naš osnovni obravnavan problem bo, kako lahko s pomočjo projektnega pristopa pri organizaciji velikega mednarodnega projekta učinkovito in uspešno pripravimo (zasnujemo in planiramo) projekt organizacije tako velike prireditve. Študijo primera smo izvedli na primeru Festivala Lent.

Predstavili smo prvo fazo v življenjskem ciklu projekta – na primeru projekta organiziranja festivala, torej fazo priprave projekta, ki zajema aktivnosti snovanja ter planiranja projekta. Podrobno ju bomo opredelili po posameznih aktivnostih. Pri le-teh so potrebne tudi razne metode za doseganje ciljev projekta in seveda projektne dokumentacije, o kateri bomo prav tako pisali v nadaljevanju naloge. Predstavili bomo temeljne pojme s področja managementa projektov za področje prireditev. Opredelili bomo tudi projektno ekipo in druge udeležence projekta ter definirali njihove vloge. Teorijo bomo v empiričnem delu pojasnili na primeru mednarodnega in multikulturnega Festivala Lent, ki je največji slovenski festival na prostem in eden največjih v Evropi. V našem primeru gre za organizacijski projekt, če uporabimo delitev projektov na vrste po Staretu (2011, 9), ki poleg slednjih govori še o investicijskih in raziskovalno-razvojnih projektih. »Pri organizacijskih projektih gre za uradnega znanega naročnika, ki natančno opredeli kaj želi in kdaj, kar je ob sklenitvi posla navedeno v pogodbi.« (Stare 2011, 11)

## **1.2 Namen in cilji diplomskega dela**

Namen diplomskega dela je v teoretičnem delu predstavitev osnovne teme obravnavanega področja managementa projektov, s poudarkom na projektih organiziranja dogodkov; še posebej v prvi fazi življenjskega cikla projekta, to je faza priprave projekta z aktivnostmi zasnove in planiranja projekta. Fazo izvedbe in fazo zaključka projekta bomo v tej raziskavi pustili ob strani. V empiričnem delu je naš namen teorijo povezati s prakso, na primeru mednarodnega, multikulturnega festivala, in ugotoviti, ali aktivnosti dejansko potekajo tako, kot »pravi« literatura na področju managementa projektov in managementa prireditev.

Cilji diplomskega dela so: pregledati strokovno literaturo na področju managementa projektov in managementa organiziranja dogodkov, opraviti intervju s projektno ekipo in tako dobiti kakovostne informacije na področju snovanja ter planiranja Festivala Lent, kar potrebujemo za empirični del naloge. Tako je naš cilj ugotoviti, in hkrati tudi analizirati, kako se planiranja projekta oziroma Festivala Lent javni zavod Narodni dom Maribor in koliko je to skladno s teorijo na področju managementa priprave projektov. Ugotavljali smo pomanjkljivosti obstoječega načrtovanja in razvili predloge ter predlagali rešitve za prihodnje načrtovanje. Preverili smo tudi trditev, ali priprava Festivala Lent zahteva veliko število ljudi, različnih sposobnosti, z različnih področij, ki so med seboj dobro povezani kot ekipa in ves čas sodelujejo. Naša druga trditev, ki smo jo preverili, je, da se priprave lotijo že nekaj mesecev pred samo prireditvijo. Naša tretja trditev pa je, da morata načrtovanje in izvajanje aktivnosti za uspešen zaključek takšnega projekta potekati po dobri praksi projektne managementa. Seveda s področja projektne managementa in managementa dogodkov. To želimo raziskati na osnovi študije literature in študije primera na tem projektu.

## **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela**

Pri pisanju diplomskega dela smo uporabili metodo študije primera. Podatke smo zbirali z metodo intervjuja. Vprašanja smo zastavili osebno, na srečanju z zaposlenimi Narodnega doma Maribor, ki so bili aktivni v projektni ekipi za snovanje in planiranje Festivala Lent. Intervju smo izvedli z vodjo odnosov z javnostmi, s producentko festivala in s poslovno sekretarko. Izvedli smo skupinski intervju, saj menimo, da je to najpreprostejši način, da nam vprašanj ni bilo treba naslavljeti na osebo, odgovorno za področje, ki se ga »dotika« vprašanje, ampak so si intervjuvanci znali sami razdeliti vprašanja.

Prav tako ni bila potrebna posebna obdelava podatkov, ki smo jih prikazali v empiričnem delu naloge. Seveda smo vključili tudi proučevanje literature in poslovne dokumentacije, s pomočjo katere smo analizirali in primerjali različna spoznanja, pri tem pa ugotavljali morebitna neskladja. Ocenili smo, da nam le uporaba teh različnih metod raziskovanja prinaša relevantne podatke in zaključke.

#### **1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema**

Glede na to, da smo informacije, ki jih potrebujemo pri empiričnem delu naloge, pridobili neposredno od strokovnih sodelavcev zavoda Narodni dom Maribor, ki so hkrati projektna ekipa, smo predpostavljali, da bodo pridobljene informacije odraz dejanskega stanja in procesov planiranja projekta ter da bodo odgovori na zastavljena vprašanja strokovni ter bodo zadovoljili naše potrebe.

Omejitve, ki jih lahko navedemo pri diplomskem delu, so predvsem pomanjkanje domače literature na področju projektnega managementa, s poudarkom na managementu prireditelj in poslovne skrivnosti, ki nam jih zavod, ki prireja Festival Lent, ni posredoval. Pri literaturi smo se omejili na novejšo literaturo in preučili samo dela, nastala od leta 1999 naprej. Naj povemo še to, da smo zaradi same širine projektnega managementa in procesa projekta na primeru organizacije dogodka predstavili zgolj fazo priprave projekta, ki zajema aktivnosti snovanja in planiranja projekta. Fazo izvedbe in fazo zaključka projekta smo v tej raziskavi pustili ob strani, saj smo pri obsegu diplomske naloge omejeni na petinštirideset (45) strani.

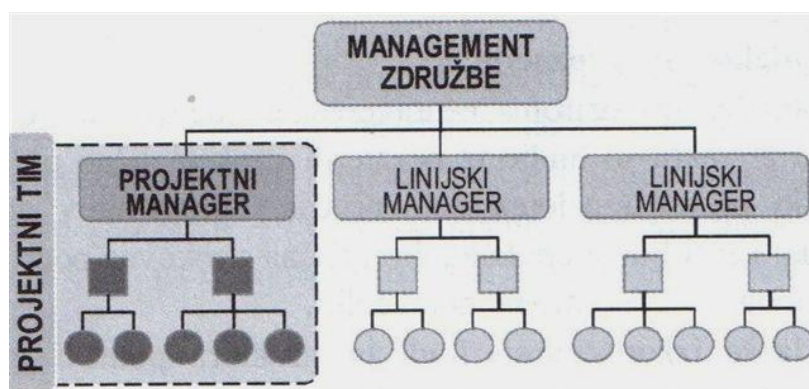
## 2 PROJEKTNI MANAGEMENT ZA MANAGEMENT DOGODKOV

»Projektni management, ki je ožja oblika managementa in njegov sestavni del, je zadolžen za projekt in predstavlja povezavo med poslovnimi procesi ter projekti.« (Meredith 2010, 76 v Guštin 2010, 5)

Hauc (2007, 224) pravi, da je projektni management koncepcija vodenja, kjer se za čas trajanja projekta organizacija uredi v projektno obliko in ji odredi centralno odgovornost za projekt. Težava in umetnost pa je izvesti projekt s sodelovanjem ljudi, v dogovorjenem roku, z določenimi proizvodnimi sredstvi in želenim učinkom. Tako se upravljanje in vodenje projektov razlaga z dveh vidikov – z vključevanjem ljudi in kontrole njihovega obnašanja pri oblikovanju in izvajanju projektov ter z vključevanjem sredstev za izvedbo projekta.

Stare (2011, 40) definira tako: »Projektni management je ciljno usmerjen dinamičen proces, ki vključuje obvladovanje časa, stroškov, kakovosti, ljudi in drugih poslovnih prvin z namenom učinkovite izvedbe projekta – v predvidenem času, v okviru predvidenih stroškov, ob ustrezni kakovosti izvedbe in končnega proizvoda.«

Projektni način dela pomeni, da ima organizacija ustanovljen samostojni oddelek za čas izvedbe projekta in vanj razporedi člane projektnega tima. Slednji delajo le na aktivnostih v sklopu projekta. Na vrhu oddelka je manager projekta, ki nosi polno odgovornost za projekt ter ima popolno avtoriteto. Pri taki organizaciji so vloge, odgovornosti in razmerja med člani jasno opredeljeni. Projektni manager mora imeti specifična znanja, npr. o projektne vodenju, poznavanje zakonodaje, razumevanje projektne okolja, spretnosti v medosebnih odnosih in drugo. (Česen in Kern 2008, 12; Stare 2011, 165) Slika 1 prikazuje tipično strukturo projektne organizacije.



**Slika 1: Projektna organizacija.**

Vir: Stare 2011, 165.

## 2.1 Projekt

Na vprašanje, kdaj se kakšne stvari lotiti kot projekta, Guštin (2010, 7) odgovarja, da predvsem takrat, ko gre za delo več ljudi, z dalj časa trajajočimi aktivnostmi, ko želimo k reševanju problema pristopiti urejeno s tem, da je naše delo usmerjeno in ustrezno dokumentirano. Avtor meni, da prav zaradi združevanja več ljudi, z različnimi sposobnostmi, izkušnjami in pogledi lahko prinese bistveno večji uspeh, kot če bi nalogo opravljal posameznik. Guštin (2010, 7) ugotavlja: »Projekti so ciljne aktivnosti z namenom dosega kakovostnega in čim boljšega rezultata, kjer se združuje delo, znanja in interese več posameznikov.«

Stare (2011, 5) opredeljuje projekt kot: »Enkratno, časovno in finančno omejen ter ciljno usmerjen kompleksen proces logično povezanih aktivnosti, z namenom ustvarjanja proizvodov ali storitev, v skladu s standardi kakovosti in z naročnikovimi zahtevami.

Lewis (2001, 5) pa definira projekt kot enkratno, večopravilno aktivnost, z opredeljenim začetkom in koncem, določenim obsegom dela, proračunom in projektno ekipo, ki je po navadi začasna.

### 2.1.1 Značilnosti in vrste projektov

Kot značilnosti projektov so najbolj splošno sprejete naslednje značilnosti (Stare 2011, 5–7; Rozman in Stare 2008, 7–9):

- časovna omejenost;
- neponovljivost, enkratnost;
- kompleksnost;
- konfliktnost;
- ciljna usmerjenost.

Če naštetih značilnosti na kratko opišemo, pri časovni omejenosti govorimo o začasnosti in končnosti projekta. Le-ta namreč ni ponavljajoč se proces, temveč vedno vsebuje začetni in končni datum, t.j. rok projekta. To obdobje trajanja pa je seveda različno in odvisno od narave projekta, zato lahko traja od nekaj tednov do nekaj let. Da so projekti neponovljivi in enkratni, razlaga dejstvo, da neposredno učenje iz projekta, kjer bi enake aktivnosti ponovili na drugem projektu, ni mogoče. Aktivnosti se namreč ne ponavljajo v celoti in njihovo število, niti zaporedje, nista enaka v drugih projektih, rezultat pa so unikatni proizvodi, storitve ali rezultati, ki jih ustvarimo s projekti. Te aktivnosti so med seboj prepletene, vzporedno jih izvaja več ljudi, z različnimi znanji, ravno zaradi dosege končnega roka projekta. Te lastnosti torej predstavljajo kompleksnost projekta. Prav zaradi širokega spektra ljudi, ki dela na projektu, vsak s svojega stališča in z različnimi interesi, pa se ne moremo izogniti konfliktom. Konflikti ne potekajo le med projektno ekipo, temveč z izvajalci in drugimi deležniki, ki



predstavljajo vire za projekt. S projektom želimo doseči enega ali več ciljev, ki si jih zadamo pred začetkom projekta in tako vse aktivnosti načrtujemo tako, da z njimi omogočimo dosego cilja. Zaradi tega govorimo še o zadnji naštetih lastnosti – ciljni usmerjenosti projekta. (Stare 2011, 5–7; Rozman in Stare 2008, 7–9)

### **2.1.2 Namen in cilj projekta**

Projektov se lotevamo zato, da bi dosegli neke koristi. Lahko se ga lotimo zaradi razvoja, napredka, naročila, želje ali potrebe, seveda pa je vse povezano z denarjem. To razumemo kot namen projekta, kjer se vprašamo, zakaj sploh izvajamo projekt. »Namen je torej neki posredni cilj, ki se ne uresniči neposredno v okviru projekta, ampak ga na daljši rok uresničijo ustvarjeni proizvodi projekta.« (Stare 2011, 15) Isti avtor uporabi definicijo cilja in namena projekta: »Cilj projekta oziroma naloga projektnega tima je, da načrtovane proizvode (obseg) ustrezne kakovosti ustvari v okviru planiranega časa in predvidenih stroškov, naročnik projekta pa bo po koncu projekta z izkoriščanjem proizvodov projekta dosegel svoje poslovne cilje, kar je namen projekta.«

Guštin (2010, 11) navaja cilje, ki odločilno vplivajo na projekt. Le-ti so:

- dejanski cilj: proizvod ali storitev, ki nastaja, in končna korist, ki jo projekt prinese;
- časovni cilj: uspešno dokončanje ob zastavljenem času;
- stroškovni cilj: opredelitev in nadziranje stroškov projekta.

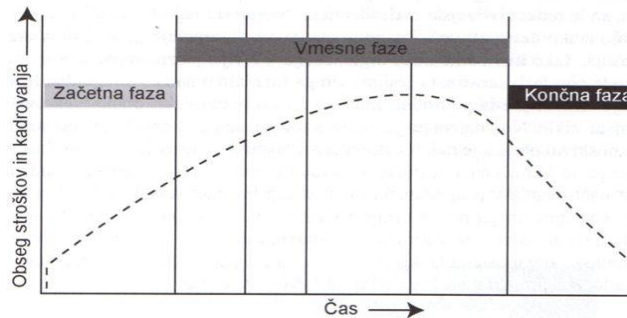
Avtor dodaja, da nam določen cilj mora podati odgovore na vprašanja, kaj želimo doseči, kako bomo to dosegli in kdo bodo glavni koristniki. Pri tem mora biti cilj jasno in natančno opisan, merljiv, uresničljiv, realističen in imeti mora končni rok. Cilji so pomembni tudi za investitorja, saj na osnovi le-teh presoja skladnost projekta z njegovimi zahtevami, jasnost ekipe glede tega kar želi doseči in realnost projekta – če bo imel koristen vpliv. (Guštin 2010, 11)

## **2.2 Življenjski cikel projekta**

Za vsak projekt velja, da ima več značilnih faz, katerih narava in trajanje sta odvisna od vrste projekta. Projekti se delijo na faze zaradi boljše kontrole in vpetosti v tekoče poslovanje organizacije. Te faze so poznane kot življenjski cikel projekta. Slednji torej povezuje začetek projekta z njegovim koncem, pri tem pa določa (Česen in Kern 2008, 20):

- kakšno tehnično delo naj se opravi v določeni fazi;
- kdaj naj v vsaki fazi ustvarimo izdelke in kako naj se vsak izdelek pregleda;
- kdo naj bo vključen v posamezno fazo;
- kako kontrolirati in odobravati posamezno fazo.

Značilno za življenjski cikel projekta je v začetku majhen obseg stroškov in kadrovanja, ki doseže vrh v vmesnih fazah ter hitro pada ob koncu projekta, kar lepo prikazuje Slika 2.



**Slika 2: Obseg stroškov in kadrovanja v življenjskem ciklu projekta.**

Vir: Česen in Kern 2008, 21.

Zaradi raznolikosti projektov avtorji faze različno imenujejo, vendar so si vse podobne v aktivnostih, ki se v njih izvajajo. Tako govorimo o pripravi projekta, izvedbi projekta in zaključku projekta. Te faze si sledijo ena za drugo, pri čemer se običajno naslednja ne začne preden se prejšnja ne konča in poteče primopredaja. Vsako fazo namreč načrtujemo, izvajamo in kontroliramo, da lahko odobrimo njihovo popolnost ter pričnemo z delom v naslednji fazi. Z naslednjo fazo lahko začnemo tudi, če se predhodna še ni končala; v kolikor so tveganja, ki pri tem nastanejo, sprejemljiva. (Česen in Kern 2008, 19–21)

### **2.2.1 Priprava projekta**

Priprava projekta je prva faza v življenjskem ciklu projekta in vsebuje aktivnosti snovanja ter planiranja projekta. V tej fazi se porabi veliko časa, saj se odpravljajo nejasnosti, potekajo dogovarjanja, usklajevanja in odločanja. Obseg dela in stroški so nižji. (Rozman in Stare 2008, 18)

#### *Snovanje*

V fazi snovanja zaznamo potrebo po projektu, opredelimo idejo za projekt, ocenimo pričakovane učinke (cilji) ter utemeljimo zakaj je projekt potreben (namen). Prav tako proučimo možnosti izvedbe projekta (študija izvedljivosti), potrebne in razpoložljive vire. Opredelimo obseg projekta, določimo plan in predvidimo tveganja. V tej fazi propade največ projektov, zato je od nje odvisen uspeh projekta. Naj povemo še to, da je faza snovanja običajno v domeni naročnika projekta in tim, ki projekt zasnuje, ni nujno tisti, ki ga izvede. (Stare 2011, 88–90)

## Planiranje

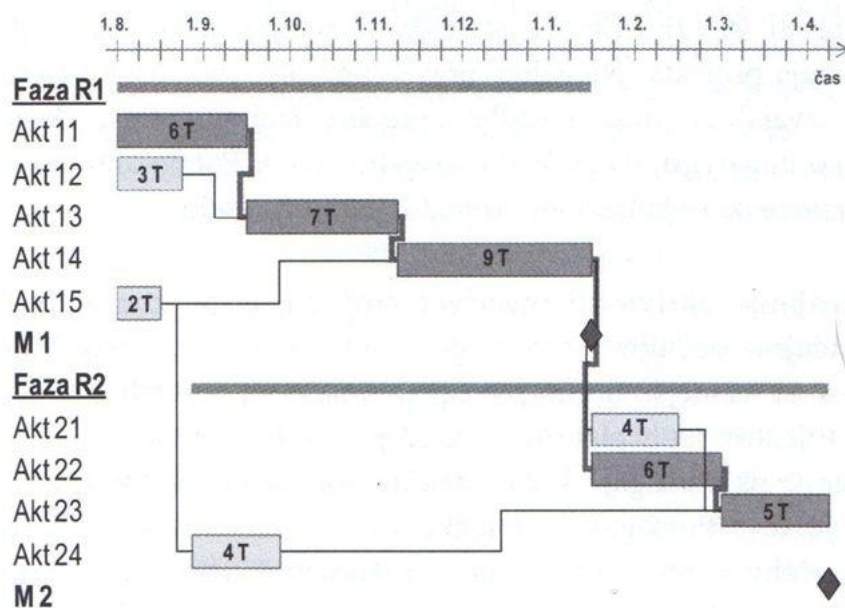
S planiranjem odločamo o nadaljnji izvedbi poteka projekta. Mantel idr. (2011, 80) pravi, da mora projektni manager poznati odgovore na vprašanja: kaj je treba izvesti, kdaj bomo to izvedli, s kakšnimi viri bomo to izvedli, kdo bo to izvedel in kakšne koristi nam bo to prineslo.

Tako poskušamo zmanjšati negotovost, izboljšati učinkovitost operacij, doseči boljše razumevanje ciljev in zagotoviti osnovo za kontrolo dela. Planiranje je kritična sestavina uspešnosti projekta, kjer poskušamo zmanjšati stroške in čas ter povečati kakovost. V tej fazi se določi projektne managerja in izbere se projektne ekipo, da prevzame projekt. Določijo se razmerja med člani, vloge, pristojnosti in odgovornosti ter sistem komunikacij. Prav zaradi različnih ljudi, ki sodelujejo pri aktivnostih in si le-te različno razlagajo, moramo v fazi planiranja uskladiti te različne poglede v skladu s cilji projekta. Tako pripravijo še seznam aktivnosti, terminski plan projekta, plan virov in stroškov ter plan obvladovanja tveganj. Seznam aktivnosti se izdela v obliki t.i. *strukturirane členitve dela* (WBS), ki vsebuje aktivnosti, sistematično členjene na več ravni. Namesto, da bi aktivnosti izvajali eno za drugo, pa lahko uporabimo t.i. *mrežno planiranje*, ki zajema vzporedno izvajanje aktivnosti, s čimer se projekt lahko izvede hitreje. Pri tej obliki planiranja iščemo *kritično pot* – to so aktivnosti, katerih seštevek trajanj je najdaljši in pomeni trajanje projekta, saj ga prej kot v tem času ne bo možno izvesti. Slednje torej imenujemo *metoda kritične poti* (CPM). Podrobno mrežno planiranje zajema naslednje korake (Guštin 2010, 41):

- izdelavo mrežnega diagrama (ugotavljanje aktivnosti, potrebnih za doseg cilja, ocena časa trajanja posameznih aktivnosti, opredelitev povezav aktivnosti);
- določanje virov (določanje virov, ugotavljanje cen dela in materiala, prireditve virov aktivnostim, razporeditev virov);
- terminsko planiranje projekta (določanje delovnega koledarja, ugotavljanje časovnih omejitev, izračun rokov začetka in zaključka posameznih aktivnosti in časa trajanja projekta, ugotavljanje kritičnih aktivnosti, dinamika stroškov po terminskih enotah);
- planiranje stroškov aktivnosti in projekta (absolutna velikost stroškov, dinamika stroškov po terminskih enotah).

Terminski plan pa je tisto delovno sredstvo, ki poleg aktivnosti pokaže tudi njihovo trajanje izvedbe. Imenuje se *gantogram*. S terminskim planom torej določamo planirane začetne in končne datume za projektne aktivnosti. Planiranje virov zajema potrebne ljudi, opremo in finančna sredstva za izvedbo projekta; potrebno jih je rezervirati dovolj zgodaj, da bodo na voljo takrat, ko bo potrebno. Hkrati pa je planiranje virov podlaga za planiranje stroškov, ki pomeni združevanje ocenjenih stroškov posameznih planiranih aktivnosti, da pripravimo skupno osnovo stroškov, s katero merimo dosežke (opravljeno delo) projekta. Ostane nam še plan obvladovanja tveganj, s katerim seznanimo vse deležnike z morebitnimi tveganji, da jih

težave kasneje ne presenetijo in da sodelujejo pri njihovem preprečevanju. Slika 3 prikazuje primer mrežnega gantograma s kritično potjo.



**Slika 3: Mrežni gantogram s prikazano kritično potjo.**

Vir: Stare 2011, 117.

S planiranjem obvladovanja tveganj odločamo o tem, kako obravnavati in izvajati aktivnosti za obvladovanje tveganja v projektu. (Stare 2011, 108–145)

### **2.2.2 Izvedba projekta**

V tej fazi se projekt uveljavlja. Izvajamo aktivnosti kot smo jih planirali v prejšnji fazi. V tej fazi, ki je najboljše, sodeluje največ ljudi, prav tako se porabi največ sredstev. Zato moramo zaposlene ustrezno motivirati in vzpostaviti kakovosten sistem komunikacije, saj prav komuniciranje omogoča delovanje in razvoj projektnega tima. Z medsebojnim obveščanjem in izmenjavanjem mnenj poteka sodelovanje ter odločanje v projektu. Da je faza uspešna, je potrebno usklajevanje udeležencev, vodenje članov tima in kontroliranje izvedbe. (Stare 2011, 22)

### **2.2.3 Zaključek/koriščenje rezultatov projekta**

V zaključni fazi se izdelava dokumentacija in proizvod se preda naročniku. Ko slednji potrdi ustreznost proizvodov, se projekt konča. Razpusti se projektne tim in izdelava se zaključno poročilo projekta. (Stare 2011, 22)

## **2.3 Faza snovanja projekta organizacije dogodka**

Za zasnovo nekega dogodka sta potrebni kreativnost in inspiracija, hkrati pa morajo biti inovativne ideje praktične glede na stroške, kraj dogodka in varnost. Osredotočiti se je potrebno na izkušnjo stranke/udeleženca. Ideja in namen dogodka mu morata biti ravno tako jasna kot organizatorju dogodka. (Van Der Wagen in Carlos 2005, 20)

### **2.3.1 Procesi snovanja**

V procesu snovanja moramo torej določiti namen dogodka, temo dogodka, kraj dogodka, določiti moramo ciljno občinstvo, razpoložljive vire, dogodek moramo časovno opredeliti in opredeliti moramo tudi kakšna so potrebna znanja ter veščine ekipe, ki bo dogodek organizirala. Osrednja dejavnost je tukaj namen dogodka, na osnovi katerega poteka celotno planiranje organizacije dogodka. Odvisno od posameznega dogodka je namen različen, običajno pa je namen dogodkov zabavati udeležence in ob tem ustvariti dobiček ali pa tudi ne. Namen dogodka se mora povezovati z njegovo temo. Slednja mora biti takšna, da ustreza ciljnim udeležencem, pojavlja pa se na vseh letakih, vstopnicah, programih, uniformah in drugih predmetih, zasnovanih posebej za dogodek. Tema dogodka je lahko na primer zgodovinska, geografska ali kulturna, športna, artistska; tema je lahko glasba, film, hrana in razni objekti, predmeti, živali ter rastline. Temi dogodka mora ustrezati kraj, kjer se bo ta dogodek izvajal. Tako je potrebno preveriti, ali je možna postavitvev osvetljave, ozvočenja, ali je dovolj prostora, da sprejme določeno število udeležencev in ima dovolj veliko parkirno mesto, kakšna je lokacija, dostop z javnim prevozom, varnost in drugo. Kraj dogodka izberemo tako, da kar se da najbolj ustreza naročnikovim potrebam in potrebam občinstva pri najnižjih možnih stroških. Če torej izpolnimo potrebe občinstva, slednjega pritegnemo k udeležbi dogodka. Pomembna točka pri procesu snovanja je tudi razpoložljivost finančnih virov. Vse ideje za dogodek se tako ne morejo uresničiti, če zahtevajo prevelik finančni vložek. Tukaj prihaja do konflikta med kreativnim in racionalnim vidikom ustvarjanja dogodka, kjer velikokrat zmaga kreativnost, posledica pa je manjši dobiček organizacije, ki dogodek organizira. (Van Der Wagen in Carlos 2005, 21–15)

Pri časovni opredelitvi dogodka se velikokrat organizatorji usmerjajo na letni čas in značilno vreme za določeno obdobje. Seveda pa je čas dogodka odvisen tudi od njegove teme, saj na primer pozimi ne moremo organizirati festivala cvetja, športni dogodek pa lahko organiziramo le v času sezone. Pri umestitvi dogodka v neko časovno obdobje gledamo tudi ožje. Tako poleg trajanja dogodka določimo še dan v tednu in čas v dnevu.

Na udeležbo dogodka torej vpliva veliko dejavnikov, kot so vremenske razmere, čas počitnic, drugi dogodki, ki potekajo istočasno in še bi lahko naštevali. Še ena stvar, na katero moramo biti pozorni pri snovanju dogodka, je zagotovitev sodelavcev s potrebnimi veščinami, zato jih rezerviramo vnaprej, da so nam na voljo, ko jih potrebujemo, morebiti jim nudimo tudi

usposabljanje, da bodo znali v celoti zadovoljiti naše potrebe za dogodek. Pozorni moramo biti tudi na zahteve policistov, ki skrbijo za varnost, in druge uslužbence za nujne primere, da jim lahko zagotovimo ustrezne delovne okoliščine. (Van Der Wagen in Carlos 2005, 21–26)

### **2.3.2 Naročilo projekta**

Naročilo projekta je dokument, ki ga pripravi skrbnik projekta in predstavlja končni proizvod pri snovanju projekta ter naznanja prehod v fazo priprave projekta. V angleškem jeziku se običajno imenuje *project charter*. Stare (2011, 103) navaja najpogostejšo definicijo: »Project charter je uradni lansirni dokument, ki naznanja obstoj projekta in zagotavlja jasno podobo oziroma enako videnje projekta vrhnjega managementa, skrbnika projekta in projektnega tima.« Naročilo projekta naj bi vsebovalo naslednje (Stare 2011, 104):

- osnovne informacije: številka in naziv projekta, skrbnik, manager;
- ozadje projekta – problem/priložnost;
- poslovno študijo in študijo izvedljivosti;
- obseg proizvodov in zahteve (specifikacije);
- analizo deležnikov in še posebej možnih vplivnežev;
- organizacijske, okoljevarstvene in zunanje predpostavke ter omejitve;
- proračun in okvirni terminski plan (mejniki in končni rok);
- pristojnosti managerja projekta, ključne kadre in posebne kadrovske zahteve;
- vlogo oddelkov oziroma managerjev linijsko-funkcijske organizacije.

Avtor nadaljuje, da manager projekta s tem dokumentom pridobi ustrezne pristojnosti. To pomeni, da lahko svoj delovni čas posveti projektu in lahko začne pridobivati interne kadre za izvedbo projekta.

## **2.4 Faza planiranja projekta organizacije dogodka**

Faza planiranja je ključni del pri organizaciji dogodka, saj je od nje odvisen uspeh dogodka. Vse aktivnosti planiramo tako, da uresničujejo namen dogodka. Proces planiranja organizacije dogodka se začne s prepoznavanjem trenutnega stanja in z določanjem želenega končnega stanja ter potrebnih metod za doseg le-tega. (Van Der Wagen in Carlos 2005, 117)

Plan dogodka mora biti narejen izčrpno, hkrati pa mora ostati fleksibilen. Za managerja dogodka je pomemben vodnik, ki razpolaga s pomembnimi vplivi in pogoji – meteorološkimi, kulturnimi, ekonomskimi, političnimi, demografskimi in vplivi konkurence, ki lahko prinesejo spremembe na potek dogodka.

V procesu planiranja dogodka se uporabljata dva pristopa, in sicer strateško ter operativno planiranje. Strateški plan vsebuje dolgoročne cilje in postavlja strategije, medtem ko operativni plan vsebuje izbrane aktivnosti, ki uresničijo te strategije. Strateški plan je običajno

zasnovan enkratno za določen dogodek, operativni plan pa je stalni plan, ki ga lahko uporabimo ob ponavljajočih se projektih. (McDonnell, Allen in O'Toole 1999, 58–59)

### **2.4.1 Strateški plan**

Strateški plan managerju dogodka predstavlja ogrodje, po katerem se usmerja in po katerem si pomaga odgovoriti na vprašanja, kot so: kaj je potrebno narediti, kdo bo to naredil, kako bo to naredil in do kdaj bo to naredil. S tem planom se tudi identificirajo pričakovani izidi dogodka.

Vsak dogodek naj bi imel svojo vizijo in poslanstvo. Vizija predstavlja dolgoročne cilje dogodka, poslanstvo pa v najširšem pomenu besede, naloge, ki jih je zastavila organizacija, določa vzroke za pripravo dogodka, njegove deležnike in ključne cilje. Poslanstvo dogodka je edinstveno in se razlikuje od poslanstva drugih dogodkov. Vsebovala pa naj bi informacije o tem, kdo so udeleženci dogodka, kakšne potrebe udeležencev se z dogodkom zadovoljuje, kaj poskušajo organizatorji doseči.

Naslednji korak pri oblikovanju strateškega plana je definiranje ciljev. Pomembno je, da so ti SMART, kar iz angleškega prevoda pomeni specifični, merljivi, dosegljivi, realni in časovno omejeni. Tako lahko manager presoja, če so bili uspešni pri doseganju zastavljenih končnih izidov, in identificira tiste cilje, ki morebiti niso bili doseženi. (McDonnell, Allen in O'Toole 1999, 59–61)

### *SPIN analiza*

Pomemben del strateškega planiranja je analiza zunanjega in notranjega okolja. Imenuje se analiza slabosti, prednosti, izzivov in nevarnosti, za kar se uporablja kratica SPIN. Zunanje okolje tako zajema vse zunanje dejavnike (izzive in nevarnosti), ki obkrožajo dogodek ter lahko vplivajo na njegov uspeh, medtem ko notranje okolje zajema vire (prednosti in slabosti), ki so razpoložljivi za organizacijo. Po navadi se najprej proučuje zunanje okolje, ki zajema naslednje dejavnike, katerih celosten pregled omogoča opredelitev ciljnega tržišča, obseg potrebnih aktivnosti, priložnosti za promocijo, sponzoriranje in dobičkonosnost (McDonnell, Allen in O'Toole 1999, 62–63):

- ekonomski: količina dobrin, pridobljena v določenem območju, brezposelnost, inflacija, obrestne mere, plačilna raven;
- socialni: socialna raven življenja, zajema tudi razne institucije, kot so športna in kulturna društva, dobrodelne organizacije, poslovne organizacije, cerkve;
- kulturni: način življenja določene skupine ljudi, prehrambne navade, način oblačenja, arhitektura, jezik, skupna prepričanja;
- politični/pravni zakoni in regulative, sprejete na nekem območju;
- tehnološki: napredki v opremi, napravah, pomen interneta;

- demografski: sestava prebivalstva po starosti, spolu, izobrazbi;
- meteorološki: prevladujoče vremenske razmere na nekem območju;
- konkurenčni: aktivnosti druge organizacije na istem trgu.

Notranja analiza prednosti in slabosti zajema dejavnike, kot so materialni, finančni, informativni in človeški viri. Prednosti so lahko izkušen management, lastništvo ali dostop do primerne opreme, kot je oder, ozvočenje, transport; dostop do tehnologije, kot na primer sistem vstopnin, tok informacij, dostop do finančnih virov, ugled organizacije ali znamke, velika baza prostovoljcev, poznanstva in dobri odnosi s potencialnimi sponzorji ter z vlado. Slabosti lahko predstavljajo nasprotja prednostim. Zagotovo je v slabšem položaju ena izmed dveh organizacij, ki istočasno na podobnem tržišču organizira neki dogodek.

Na osnovi analize SPIN se izberejo strategije, ki bodo izkoriščale prednosti, minimizirale slabosti, se izogibale nevarnostim in uspešno izkoriščale izzive. Strategije morajo torej slediti in izhajati iz analize SPIN. Te strategije so lahko na primer strategija rasti, strategija združitve in stabilnosti, strategija zmanjšanja ter kombinirana strategija. (McDonnell, Allen in O'Toole 1999, 62–65)

#### **2.4.2 Operativni plan**

Operativni plan se izdelava na osnovi izbranih strategij z namenom, da jih uresniči in implementira. Z operativnim planom formuliramo dejanja, da sestavimo program dogodka, lociramo finančne, materialne, človeške in komunikacijske vire ter časovni okvir za vsako dejanje. Naštete aktivnosti bomo opisali v naslednjih poglavjih.

##### *Programski načrt*

Programski načrt je jedro prireditve in izhodiščni načrt za izvedbo le-te. Vsebuje različne prireditvene aktivnosti. Elementi, iz katerih je sestavljen programski načrt, označujejo slog prireditve, temeljijo pa na štirih ključnih sestavinah programa. Le-te izhajajo iz vizije in poslanstva prireditve ter potreb, želja in koristi subjektov prireditve. (Getz 1997 v Sikošek 2010, 34) V skladu s temi je potrebno uskladiti idejo prireditve, s katero se začne oblikovanje programskega načrta. Oblikovana ideja tako predstavlja nosilno temo prireditve. (Sikošek 2010, 35) Avtorica navaja naslednje programske sestavine prireditve, in sicer:

- izbira prostora prireditve: biti mora v skladu s temo prireditve;
- osnovne ali bistvene storitve na prireditvi: kakovost izvedbe vpliva na prireditveno vzdušje in izbiro posameznih prireditvenih aktivnosti;
- nosilna tema prireditve: med najpomembnejšimi sestavinami, ki vpliva na kakovost in intenziteto doživljanja prireditve, izraža pa se na več načinov – z imenom prireditve, logotipom, simbolom ali maskoto, dekoracijo prireditvenega prostora in drugimi izdelki;



- skrb za kakovost programa in storitev: elementi kakovosti so pomembni v programu prireditve, saj vplivajo na izpolnjevanje zastavljenih ciljev in zadovoljstvo gostov.

### *Plan človeških in finančnih virov*

Aktivnosti, ki smo jih določili kot potrebne za izvedbo neke prireditve, opravljajo ljudje s pomočjo finančnih sredstev in z drugimi delovnimi sredstvi. Zaposleni predstavlja pomembno funkcijo za organizacijo in je z njegovo aktivnostjo del prireditvenega produkta. Ker pa je prireditev časovno omejena dejavnost, je število redno zaposlenih nizko, saj so zaposleni le za čas priprave in izvedbe prireditve, velik del pa predstavljajo prostovoljci. Tako kot ostale aktivnosti planiranje zaposlenih izhaja iz strateškega načrta oziroma izbranih strategij ter programskega načrta, načrta izvedbenih aktivnosti in ocene števila obiskovalcev. Na osnovi tega nato opredelimo posamezne naloge in predvidimo potrebno število ljudi, da se naloga opravi. Določimo vloge, odgovornosti, hierarhična razmerja in izdelamo plan za obvladovanje kadrovanja, kjer zapišemo kako in kdaj bomo pridobivali člane projektnega tima, opredelimo kriterije za odpuščanje iz projekta, prepoznamo potrebe po usposabljanju, planiramo priznanja, nagrade in drugo. Določamo pa tudi profil zaposlenega, ki naj bi bil odgovorna in samoiniciativna oseba, nenehno pripravljena za delo ter s preverjenimi referencami. (Sikošek 2010, 39; Česen in Kern 2008, 202)

Finančni načrt predstavlja proračun prireditve. Gre za načrt pričakovanih stroškov in prihodkov prireditve ter razporeditve finančnih virov, z obvladovanjem katerih zagotavljamo ekonomsko uspešnost prireditve. Obvladovanje proračuna zajema naslednje aktivnosti (Goldblatt 1997 v Sikošek 2010, 40): pregled finančne zgodovine podobnih ali enakih prireditev, analizo ekonomskega okolja prireditve ter oceno prihodkov in stroškov. Pri določanju njihove strukture je stroške dobro razporediti na nujne, manj nujne in tiste, za katere višino se lahko pogajamo. Pri tem je seveda treba upoštevati plačilne roke dobaviteljev. Kar se tiče strukture in višine prihodkov, se le-ti pridobivajo od naročnika ali prodaje vstopnic, raznih artiklov in prispevkov sponzorjev ter donatorjev. Razmerje med stroški in prihodki vpliva na ekonomsko uspešnost prireditve, zato je stroške potrebno razdeliti na stalne in spremenljive ter poiskati točko preloma. Tako ugotovimo kdaj je prireditev ekonomsko upravičena, lažje določimo ceno proizvoda in preverjamo uspešnost poslovanja. Tak proces zahteva nenehno preverjanje in kontrolo ter morebiti celo spreminjanje posameznih postavk po njihovi višini in strukturi, še vedno pa v dogovorjenem okviru končne višine stroškov in prihodkov. (Sikošek 2010, 40–41)

### *Izdelava terminskega načrta*

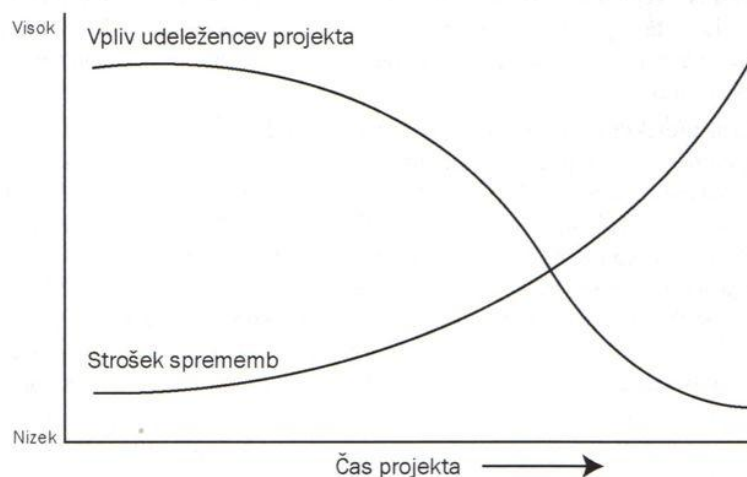
S pripravljanjem terminskega načrta določamo planirane začetne in končne datume za projektne aktivnosti. Priprava terminskega načrta se začne z izdelavo seznama potrebnih del.

Pri tem ugotavljamo, v kolikor je možno posamezne aktivnosti izvajati vzporedno in tako dobimo mrežni plan. Ko ocenimo trajanje posamezne aktivnosti, dobimo terminski plan, ki ga prikažemo v obliki gantograma. Gantogram omogoča nazoren prikaz faz projekta z mejniki in časovne rezerve nekritičnih aktivnosti, ki se lahko izkoristijo za uravnavanje obremenitev ljudi. Pri izdelavi terminskega načrta si pomagamo z različnimi orodji in s tehnikami, kot so (Česen in Kern 2008, 145):

- metoda kritične poti: računamo najzgodnejše in najkasnejše začetne ter končne datume za planirane aktivnosti in pri tem ne upoštevamo omejenosti virov;
- stiskanje terminskega plana: skrajšamo terminski plan projekta brez spreminjanja obsega projekta, tako da se držimo rokovnih omejitev, vsiljenih datumov;
- analiza "kaj – če" scenarija: računamo različne scenarije, kot na primer zakasnitev pri dobavah, izdelavi dokumentacije, rezultate pa uporabljamo za ocenjevanje uresničljivosti terminskega načrta v neugodnih pogojih;
- izravnavanje obremenitve virov: uporabljamo, ko so potrebni deljeni ali redki viri na voljo le ob določenem času, ali ko so na voljo v omejenih količinah;
- pri pripravi terminskega načrta uporabljamo tudi programsko opremo za projektno vodenje za razne ocene, simulacije in preučevanje alternativ ter koledarje, s katerimi določamo obdobja, ko je delo možno.

## **2.5 Sodelujoči pri projektu in njihove vloge**

Udeleženci projekta so posamezniki in organizacije, aktivno vključene v projekt oziroma zaradi izvedbe in končanja projekta obstaja možnost, da so njihovi interesi ogroženi. Udeleženci projekta imajo vpliv na njegove cilje in izide. Na projekt lahko vplivajo pozitivno ali negativno. Pozitivni udeleženci so tisti, ki bi pridobili koristi ob uspešnem izidu projekta, negativni pa tisti, ki bi jim to prineslo negativne posledice. Tako je potrebno pozitivne udeležence izkoristiti in jih vključiti v projekt, da pomagajo k njegovemu hitrejšemu napredovanju. Prav tako ni dobro ignorirati negativnih udeležencev, saj s tem tvegamo realizacijo projekta do uspešnega konca, česar se pa projektne tim pogosto ne drži. Takšne udeležence bi lahko na primer obvladovali z zahtevnejšimi in obsežnejšimi pregledi vplivov projekta na okolje in drugo ter jih poskušali prepričati v njegove koristi. S strani vodstvenega tima projekta je potrebno prepoznati vplivneže, določiti njihove zahteve in pričakovanja ter obvladovati njihov vpliv, da se lahko projekt uspešno izvede. (Česen in Kern 2008, 24–25) Na Sliki 4 je grafično prikazana stopnja oz. moč vpliva udeležencev skozi čas projekta in strošek morebitnih sprememb.



**Slika 4: Vpliv udeležencev in čas.**

Vir: Česen in Kern 2008, 21.

Posamezni ključni udeleženci v vsakem projektu so (Česen in Kern 2008, 26; Stare 2011, 25-28):

- projektni vodja/manager: oseba, ki je odgovorna za učinkovito izvedbo projekta, pri tem pa uporablja tehnike planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja posameznih aktivnosti ter virov;
- stranka, odjemalec, kupec/uporabnik: oseba ali organizacija, ki bo uporabljala izdelek projekta, njena naloga pa je opredelitev namena in ciljev projekta, sodelovanje s projektnim managerjem ter na koncu prevzem projekta;
- izvajalska organizacija: podjetje, v katerem so zaposleni neposredno vključeni v delo pri projektu;
- člani projektnega tima: skupina, ki izvaja delo pri projektu, sodeluje s projektnim managerjem ter pri načrtovanju in kontroliranju aktivnosti, ki jih izvajajo;
- vodstveni tim projekta: člani projektnega tima, ki opravljajo aktivnosti projektnega vodenja in skrbijo, da so cilji projektov usklajeni s poslovnimi in strateškimi usmeritvami združbe, odločajo o usodi projekta, dodeljujejo vire za projekt, določajo prioritete, nadzorujejo projekt v celotnem življenjskem ciklu in sodelujejo pri pomembnih odločitvah;
- sponzor: oseba ali skupina, ki zagotavlja finančne vire za projekt v denarni ali stvarni obliki, izbere managerja projekta, potrdi plan projekta, sodeluje pri pomembnih odločitvah, nadzoruje delo tima in napredek projekta, rešuje nesoglasja.

Prav tako ne smemo pozabiti na druge vplivneže projekta – to so ljudje ali skupine, ki niso neposredno povezane s pridobivanjem ali z uporabo izdelka projekta, vendar lahko pomembno vplivajo (pozitivno ali negativno) na potek projekta.

## 2.6 Tveganja v projektu

Če želimo zagotoviti uspešen dogodek, je zelo pomembno obvladovanje tveganj. Tveganje pri projektu nastaja zaradi njegove enkratnosti in kompleksnosti, negativno vpliva na roke, stroške projekta ter njegovo kakovost, zato ogroža uspeh projekta. Tveganje je negotov dogodek, ki ima običajno negativen učinek na najmanj en projektni cilj. Obvladovanje tveganj projekta zajema naslednje procese (Česen in Kern 2008, 237):

- planiranje obvladovanja tveganj: kako bomo obravnavali, planirali in izvajali aktivnosti za obvladovanje tveganj;
- prepoznavanje tveganj: določamo tveganja, ki lahko vplivajo na projekt in jih dokumentiramo;
- analiza tveganj: določanje prioritet tveganj glede na verjetnost pojava in vpliva;
- planiranje odzivov na tveganja: pripravimo ukrepe za izboljšanje priložnosti in zmanjšanje nevarnosti za projektne cilje;
- spremljanje in kontroliranje tveganj: prepoznanim tveganjem sledimo, prepoznavamo nova, izvajamo plane odzivov na tveganja in jih vrednotimo.

Povečevanje verjetnosti pozitivnih dogodkov tveganj in njihovega vpliva ter zmanjševanje verjetnosti in vpliva projektu nenaklonjenih dogodkov tveganj so cilji obvladovanja tveganj. Namen obvladovanja tveganj je iskanje učinkovitih ukrepov za te pozitivne in nenaklonjene dogodke ter iskanje ustreznega razmerja stroškov, ki bi jih dogodek povzročil, in denarja, ki smo ga pripravljene porabiti za njegovo reševanje. (Česen in Kern 2008, 237; Stare 2011, 133)

Stare (2011, 134) našteva dejavnike tveganj, in sicer:

- naravno okolje (vremenske razmere, naravne nesreče);
- pravno okolje (zakonodajne spremembe, neustreznost pogodb, lastništvo, kraje);
- družbeno, politično, socialno okolje (kulturne razlike, nasprotovanje javnosti, politični dejavniki);
- ekonomsko okolje (dejavnost konkurence, stabilnost gospodarstva, stabilnost združbe);
- tehnološka tveganja (neprimernost ali zastarelost tehnologije, uporaba ali razvijanje nove tehnologije);
- delovna sredstva (poškodbe in okvare sredstev, premajhna zmogljivost sredstev);
- dobavitelji (nepravočasna dobava, kakovost dobavljenih delovnih predmetov, njihova količina in cena);
- zunanji izvajalci (izvajalčevo nespoštovanje zahtev projekta, šibka predanost izvajalcev projektu);
- naročnik (spremembe zahtev, nezadovoljstvo, slabo sodelovanje);
- vodstvo in drugi managerji združbe (pomanjkanje podpore, spremembe prioritet, konflikti, nerazpoložljivost ljudi).

Da znižamo tveganja, lahko uporabimo naslednje ukrepe, in sicer (Rozman in Stare 2008, 125):

- sprejemanje tveganja: ko tveganje ni pomembno oziroma bi ga odpravili z večjimi stroški, kot bi bile pričakovane koristi;
- odprava tveganja: spremenimo načrt projekta – posamezno fazo, aktivnost, taktiko izvedbe, dobavitelja ali izvajalca;
- znižanje verjetnosti uresničitve tveganj: uporabimo boljšo opremo, tehnologijo, pomoč zunanjih strokovnjakov, simuliramo možna znižanja tveganj, uporabimo preizkušene postopke v izvajanju projekta;
- ublažitev posledic tveganja: izberemo dodatne aktivnosti, projekt zavarujemo;
- prenos na drugo osebo ali organizacijo: tveganje prevzame drugi izvajalec na osnovi pogodbe;
- pasivno sprejetje tveganj s časovno in denarno rezervo: tveganja obvladujemo v načrtovanih časovnih ali stroškovnih rezervah.

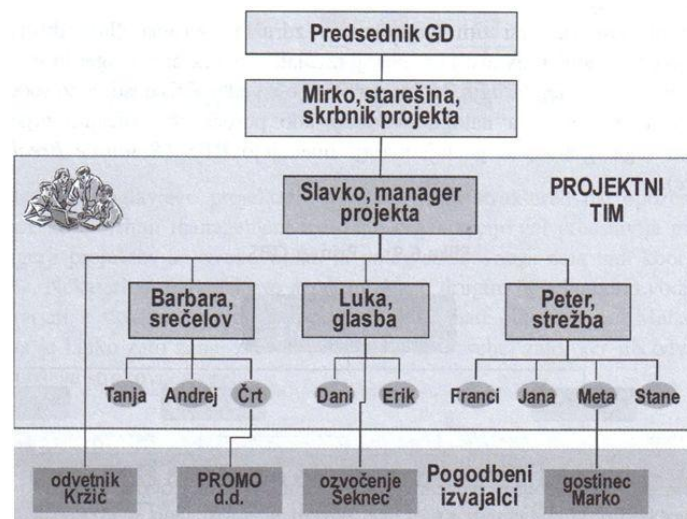
Pri soočanju s tveganji si zastavljamo vprašanja, kot npr.: kakšna je verjetnost, da nastane določena nevarnost, kdo bo izpostavljen nevarnosti, kakšne posledice je imela določena nevarnost v podobnih okoliščinah, kako se bodo ljudje odzvali na nastalo nevarnost. (Van Der Wagen in Carlos 2005, 106)

Identificiranje tveganj zahteva veščine, znanje in izkušnje. Kar se nekaterim zdi povsem varno, drugi tam vidijo skrite grožnje. Zato je dobro organizirati sestanek, na katerega povabimo vso osebje z različnimi izkušnjami in skupaj prepoznavamo možna tveganja. Tako vse seznanimo s tveganji in jih treniramo, da jih znajo minimalizirati in kontrolirati. Če se člani tima zavedajo, da lahko gre nekaj narobe, so zaradi tega bolj pozorni in verjetnost, da pride do tveganja, se zmanjša. McDonnell, Allen in O'Toole (1999, 198) management tveganj opredelijo kot cikel, ki zajema identificiranje tveganj, razporeditev po pomembnosti (razvrščamo jih glede na verjetnost pojava in resnost posledic, če se zgodijo) ter kontrolo vsakega možnega tveganja. Lewis (2001, 238) pa navaja še eno, in sicer možnost, da odpravimo tveganje, preden le-to nastane. (McDonnell, Allen in O'Toole 1999, 198–199; Lewis 2001, 238–239)

### 3 MANAGEMENT PRIREDITEV

»Prireditve je edinstvena, v naprej zamišljena, načrtovana, organizirana in skrbno izpeljana aktivnost, sestavljena iz niza posameznih dogodkov.« (Sikošek 2010, 17) Prireditve igrajo zelo veliko vlogo v našem socialnem življenju. Postali so mejniki, po katerih ljudje merijo zasebno življenje. Dajejo nam namreč priložnost za druženje, preživljanje prostega časa, delitev kulturnih in socialnih norm ter razblinijo naše vsakodnevne aktivnosti. Še posebej v dobi razcveta visoke tehnologije, kjer so ljudje izgubili stik s socialnimi normami, potrebo po druženju, so prireditve potrebne, da ustvarijo vzdušje in potrebo po zabavi ter druženju. Prav tako prireditve nosijo tudi povezovalno vlogo v poslovnih dejavnostih, kjer se povezujejo politika, kultura, šport in gospodarstvo.

Z organiziranjem prireditev se ukvarja management prireditev, katerega naloga je, da minimizira tveganja in maksimira zabavo udeležencev. Pri tem uporablja funkcije v managementu prireditev, ki jih avtorji izpostavljajo različno, najpomembnejše pa so *načrtovanje in oblikovanje programa, organiziranje in kontroliranje* ob upoštevanju razpoložljivega časa, finančnih in materialnih sredstev, tehnologije ter človeških virov. (Sikošek 2010, 10) Organiziranje prireditve zahteva natančno planiranje, zato je potrebna uravnotežena ekipa, z jasno definiranimi odgovornostmi in zadolžitvami. Ekipa mora biti dobro organizirana in fleksibilna, saj so prireditve lahko nepredvidljive in takrat zahtevajo hitre odločitve ter odzive. (Van Der Wagen in Carlos 2005, 2–4) Na Sliki 5 je prikazan tipičen organigram izvajalcev projekta organizacije dogodka.



Slika 5: Organigram na primeru organizacije dogodka.

Vir: Stare 2011, 176.

### **3.1 Vrste prireditve**

Glede na razvrstitve v tuji strokovni literaturi lahko prireditve razdelimo po velikosti in vsebini.

#### **3.1.1 Velikost prireditve**

Velikost prireditve se meri po številu obiskovalcev, ki jih le-ta pritegne, pozornosti medijev in z ekonomskimi kazalniki. Tako ločimo manjše, večje in velike prireditve. Manjše prireditve se dogajajo na lokalni ravni, saj privabijo le lokalno prebivalstvo in niso tako odmevne. Večje prireditve so tiste, ki privabijo večje število obiskovalcev in imajo večji odmev v medijih. Velike prireditve pa so tiste, ki privabijo izjemno veliko število obiskovalcev in so pri tem zelo odmevne, dosežejo svetovno prepoznavnost ter imajo dolgoročni vpliv (ekonomski, infrastrukturni, ekološki) (Sikošek 2010, 17).

#### **3.1.2 Vsebina prireditve**

Po vsebini prireditve je najenostavnejša razvrstitev, kot opredeljuje Getz (1997 v Sikošek 2010, 19):

javne prireditve

- kulturne (festivali, karnevali, verske prireditve, parade, spominske slovesnosti);
- umetnostne/zabavne (koncerti, predstave, razstave, podeljevanje nagrad);
- poslovne/komercialne (sejmi);
- športne (profesionalne in amaterske prireditve);
- izobraževalne/znanstvene (seminarji, delavnice, kongresi);
- rekreacijske (šport za zabavo, zabavne igre);
- državno-politične (inavguracije, obiski državnikov, zborovanja);

zasebne prireditve:

- osebne proslave (obletnice, družinska praznovanja, proslave ob spremembi statusa);
- družabne prireditve (zabave, ponovna srečanja).

Slednja delitev se je v večini strokovne literature uveljavila kot enotna klasifikacija prireditvev.

### **3.2 Subjekti prireditve**

Subjekti prireditve so skupine in posamezniki, ki imajo svoj interes ter s svojim deležem prispevajo k uresničitvi prireditve. Slednji predstavljajo pomembne poslovne partnerje, ki jih moramo pazljivo izbirati, saj je od njihovega sodelovanja odvisen uspeh prireditve. Zato mora

manager pomagati uresničevati tudi cilje subjekta in ne le poslovnih ciljev, da zagotovi uspešno realizacijo projekta. (Sikošek 2010, 24–26)

McDonnell, Allen in O'Toole (1999, 40–47) navajajo subjekte prireditve, kot so:

- lokalne organizacije: podjetja, ki se profesionalno ukvarjajo s prirejanjem prireditev, različna društva in občina, ki nudijo podporo ter sodelovanje pri prireditvi;
- lokalna skupnost: občinski javni uslužbenci (policisti, gasilci, zdravstveni delavci) in domačini v kraju, kjer se prireditev odvija, brez katerih prireditve ne moremo organizirati, saj moramo izpolniti njihove zahteve in pričakovanja ter pridobiti njihovo zaupanje, kar lahko pomeni tudi neplačana promocija prireditve;
- sponzorji: najpomembnejši partner prireditve, ki jo finančno ali materialno podpre v zameno za objavo njegovega imena ali imena njegove blagovne znamke;
- mediji: radio, televizija, tiskani in elektronski mediji, ki poskrbijo za odmevnost prireditve;
- sodelavci: posamezniki, ki s svojim delom prispevajo k uresničitvi prireditve in od katerih je odvisen uspeh prireditve.

Pomemben člen so obiskovalci prireditve, to je skupina posameznikov, ki jim je prireditev namenjena in sodelujejo pasivno kot gledalci ali aktivno, pomembno pa je, da prireditev zadovolji njihove želje in pričakovanja ter jim ostane v čim lepšem spominu.

### **3.3 Manager, prireditelj in organizator**

Manager, prireditelj in organizator prireditve so subjekti, ki se neposredno ali posredno ukvarjajo z izvedbo prireditve. Manager prireditve je fizična oseba, ki je odgovorna za pripravo, organizacijo in izvedbo prireditve. Njegovo neposredno sodelovanje zahteva širok spekter znanj. Poznati mora zakonodajo, ekonomijo, marketing in različne tehnike managementa. Prav tako mora biti manager etično naravnani in biti sposoben upravljati z medčloveškimi odnosi, imeti mora smisel za komunikacijo in organizacijo. (Sikošek 2010, 11) Imeti mora specifične lastnosti, ki se zahtevajo za določen projekt, predvsem pa mora biti podjeten, sposoben strateškega načrtovanja, imeti mora pogajalske in vodstvene sposobnosti. (Stare 2011, 58–59) Za razliko od managerja prireditve se prireditelj in organizator le posredno ukvarjata s prireditvijo. Šugman (1995 v Sikošek 2010, 12) pravi, da je prireditelj »načeloma tista organizacija, ki ima pooblastila oz. je sklenila, da določena prireditev bo, jo kot tako uvrstila v svoj program prireditev, jo razpisala in nekomu dodelila v izvedbo«. Organizatorja pa avtor definira kot »organizacija v najširšem pomenu besede, ki ji je prireditelj zaupal izvedbo prireditve«.



## **4 ŠTUDIJA PRIMERA PRIPRAVE PROJEKTA ZA FESTIVAL LENT**

V tem, drugem delu, diplomske naloge smo teorijo povezali s prakso in na konkretnem primeru prikazali pripravo projekta. Izbrali smo mednarodni Festival Lent, ki se vsako leto dogaja v Mariboru, pod vodstvom organizatorja – javnega zavoda Narodni dom Maribor.

### **4.1 Narodni dom Maribor in Festival Lent**

Javni zavod Narodni dom Maribor je ustanovila mestna občina Maribor septembra leta 1992. Gre za kulturno-prireditveni center, ki bogati kulturni utrip mesta Maribor. Še več kot to so zaposleni skozi 20-letno delovanje Maribor postavili tako na evropski kot tudi na svetovni zemljevid kulturnega dogajanja. Ponujajo prireditve za vse okuse in starosti, od klasične glasbe, do rocka, od žlahtnih komedij, do gledaliških predstav za otroke.

Prostori zavoda se nahajajo v poslopiju Narodnega doma; v 100 let stari stavbi, ki je v začetku 20. stoletja predstavljala sedež kulturnega in narodnostnega preporoda slovenstva v Mariboru. Ustanovitev zavoda je pomenila tudi ponovno ustanovitev Mariborske filharmonije, začetek delovanja Koncertne poslovalnice in Glasbene mladine v okviru Narodnega doma Maribor, začetek Orkestrskega in Komornega cikla, Jazz cikla, glasbenega abonmaja za mladino ter otroških gledaliških predstav. V prvem letu delovanja je tako zavod z osmimi zaposlenimi in z nekaj zunanjih sodelavcev organiziral 279 prireditev, katerih je obiskalo čez 243.000 obiskovalcev. Že leta 1999 je število prireditev preseгло mejo 1000, število obiskovalcev pa je bilo čez 470.000. Trenutno je zaposlenih 35 sodelavcev in sodelavk, 10 stalnih zunanjih sodelavcev in stalna ekipa 15-ih študentov. Skupaj organizirajo več kot 1200 dogodkov letno, kar jih uvršča na drugo mesto med organizatorji kulturnih prireditev v Sloveniji. Njihova najbolj znana prireditev je Festival Lent, ki je največji multikulturni, mednarodni festival na prostem v jugovzhodni Evropi. (Narodni dom Maribor b. l. a)

Festival Lent s skupnim proračunom 2,5 milijona evrov organizira 35 redno zaposlenih in 580 sodelavcev Narodnega doma Maribor, že 20 let zapored. Festival ustvarjajo za obiskovalce vseh starosti in okusov, ki so željni zabave, kulture in druženja. Konec junija in v začetku julija se na 35-ih prizoriščih zbira več kot pol milijona obiskovalcev. To pomeni, da je najbolj prepoznaven kulturni dogodek v Sloveniji, s svojo prepoznavnostjo pa posega tudi v Evropo in svet. Poleg domačih na njem nastopi tudi veliko tujih izvajalcev, skupno število nastopajočih je nekaj manj kot 5000. Skupaj ustvarijo 496 prireditev in 1200 dogodkov v nekaj več kot dveh tednih. Tako potekajo operne in baletne, gledališke in plesne predstave, jazzovski koncerti, koncerti klasične glasbe, glasba sveta, koncerti šansonov in etno glasbe, kantavtorski koncerti, folklorni večeri, predstave uličnega gledališča, dejavnosti za otroke in športni izzivi. (Narodni dom Maribor b. l. b)

Svoj sloves festival krepi s številnimi nagradami, največje med njimi pa so že trikrat zapored pridobljeno mesto med 50 najboljšimi prireditvami v Evropi ter številne *Pinnacle Award* nagrade, ki jih podeli IFEA, mednarodno združenje festivalov in prireditev. Slednje pomenijo največji dosežek na področju festivalske dejavnosti. (Narodni dom Maribor b. l. b)

## **4.2 Proces zasnove projekta**

Iz opravljenega intervjuja smo izvedeli, da je zamisel za tovrsten projekt leta 1992 nastajala na osnovi podobnih festivalov v tujini in tako se je zamisel oblikovala v idejo, ustvariti tak festival v mestu Maribor. Z analizo trga so ugotovili, da mesto Maribor potrebuje tak festival in bi ga prebivalci odlično sprejeli. Zaradi tega so idejo dodobra izpopolnili in tako jim ni bilo težko prepričati župana mesta o pripravi takega festivala. Tako se je ob ustanovitvi javnega zavoda Narodni dom Maribor ustvarila izjemna ekipa, ki že 21 let uspešno snuje, planira in izvaja Festival Lent. (Črnič 2012; Klemenčič 2012) V nadaljevanju smo opisali nekaj aktivnosti snovanja projekta Festival Lent.

### **4.2.1 Dokumentacija projekta**

Dokumentacija projekta igra ključno vlogo že v snovanju projekta, saj, če le-ta ni ustrezna, se festival ne more izvesti. Dokumentacijo projekta predstavljajo predvsem razna dovoljenja, ki se nanašajo na umestitev festivala v mestni prostor, tukaj pa so še razne pogodbe z izvajalci, nastopajočimi, s sponzorji in z drugimi pomembnimi deležniki, ki imajo vpliv na projekt. Proces pridobivanja dovoljenj organizatorju predstavlja obširno nalogo. Organizator se zaveda, da gre za dolgotrajen postopek, zato ga začne že nekaj mesecev pred začetkom festivala. Dovoljenja in soglasja se pridobivajo od mestne občine Maribor in drugih pristojnih služb, postopek s strani organizatorja pa vodi pravna služba, kot smo izvedeli iz intervjuja. (Črnič 2012; Klemenčič 2012)

V nadaljevanju bomo našteali nekaj konkretnih dokumentov, potrebnih za Festival Lent, skupaj z ustanovami, ki jih izdajo (Klemenčič 2011, 21):

- prošnja za soglasje upravljavca akumulacije (Dravske elektrarne Maribor, d. o. o.);
- prošnja za uporabo služnostne poti in soglasje za postavitve tribun (Zdravstveni dom dr. Adolfa Drolca);
- soglasje za uporabo kanalizacije meteornih voda (Nigrad komunalno podjetje d. d.);
- dovoljenje za plovbo po reki Dravi (Ministrstvo za okolje, prostor in energijo, Agencija RS za okolje, Urad za opravljanje z vodami, območna pisarna Maribor);
- odredba župana za koriščenje mestne površine brez plačila zakupnine na območju celotnega festivalskega dogajanja in dovoljenje za vstop v peš cono za potrebe Uličnega gledališča (Mestna občina Maribor, gospod župan Franc Kangler);

- prošnja za soglasje za uporabo prostorov oz. prizorišč v mestu (Zavod za varstvo kulturne dediščine, območna enota Maribor);
- dovoljenje za začasno čezmerno obremenitev okolja s hrupom na prireditvi Festival Lent (Mestna občina Maribor, sektor za varstvo okolja in ohranjanje narave);
- vloga za gradbeno dovoljenje za gradnjo nezahtevnih objektov (Upravna enota Maribor, oddelek za okolje in prostor).

Dokumentacijo projekta predstavljajo tudi notranji viri podjetja, ki projekt organizirajo. Tako mora organizator mestni občini predložiti tudi terminski plan projekta, natančne načrte in podrobne skice prizorišč in programske sheme ter slednje podkrepiti z obrazložitvami in dokazili. Vso dokumentacijo pregledajo pooblaščen osebe na upravni enoti, skupaj s predstavniki organizatorja. Če je vse kot mora biti, upravna enota izda posebno odločbo, da se lahko festival izvede. (Klemenčič 2011, 21)

#### **4.2.2 Prostorska slika**

Prostorska slika pomeni umestitev v prostor, in sicer odrov, tribun, tehnične opreme ter ostalih objektov, kot so gostinska prodajna mesta, informacijska pisarna, prodaja vstopnic, medijski center in drugo. Prav tako je potrebna inštalacija oskrbe prizorišč z vodo, elektriko, prostori za nastopajoče, sanitarije, kesoni za odpadke in drugo. Na podlagi opravljenega intervjuja smo ugotovili, da tovrstne aktivnosti organizatorju predstavljajo težavno nalogo, saj ima na razpolago majhen manevrski prostor, glede na to, da festival poteka v središču mesta. Prostorsko stisko so rešili tako, da so glavni oder umestili na reko Dravo. Oder je tako postavljen na pontonih, zasidranih v rečno dno. Tribune so tako lahko nameščene pred odrom, na obrežju. Prizorišče se širi tudi v samo mestno središče, kjer potekajo dogodki Uličnega gledališča, in v mestni park, kjer je park doživetij. Vsako prizorišče je potrebno pripraviti tako, da sta zagotovljena varnost in udobje gledalcev ter nastopajočih, ki imajo spet specifične potrebe.

Glede na to, da je dogajanje razpršeno po mestnem jedru, so potrebni veliki logistični premiki opreme. Zaradi tega je za doseganje optimalnih stroškov potrebno natančno načrtovanje. Prav tako je potrebno usklajevati urnik nastopov, da nastopajoči ostalih aktivnosti ne ovirajo in se dogodki med seboj ne motijo. (Klemenčič 2011, 19)

#### **4.2.3 Iskanje in dogovarjanje s partnerji, pokrovitelji, donatorji**

Skozi 20-letno tradicijo organiziranja festivala so organizatorji razvili veliko partnerskih odnosov, pridobili so stalne pokrovitelje in donatorje. Pri postopkih izbiranja, ki so določeni z zakonodajo, je potrebno spretno pogajanje, da se uravnoteži koristi. Pravilna izbira partnerjev je ključna, saj morajo izbrati take, ki jim lahko zaupajo, ki so zanesljivi in bodo korektno ter kakovostno opravljali svoje delo. Izbira partnerjev tako poteka na osnovi njihovih referenc,

izkušenj in pripravljenosti k pogajanju. Ob zaključenih pogajanjih sestavijo pogodbo o poslovnem sodelovanju in ko jo podpišeta obe strani, je pogodba veljavna. Za opisan proces je v organizaciji, ki pripravlja Festival Lent, odgovorna marketinška služba, le pogovore z velikimi in generalnimi pokrovitelji vodi direktor, kot smo izvedeli iz opravljenega intervjuja.

Organizatorji se zavedajo, kako pomembni so medsebojni odnosi s partnerji, zato temu posvečajo še posebno pozornost. Za vzdrževanje dobrih poslovnih odnosov skrbijo prav vsi zaposleni, vsak na svojem področju in s tistimi partnerji, ki so ključni pri izvajanju določenega segmenta organizacije. Tako dosežejo, da se partnerstva vsako leto obnavljajo.

Ker finančna konstrukcija festivala temelji predvsem na sredstvih pokrovitelja in donatorja, je potrebno posebno pozornost posvetiti tudi slednjim, ki zagotavljajo vire. Pokrovitelji in donatorji imajo svoje zahteve, ki jih mora organizator upoštevati. Zato jim je potrebno predstaviti podrobno sliko festivala, poznati morajo njegov namen in ciljne udeležence, pričakovane koristi festivala, potrebna in razpoložljiva sredstva ter drugo. Pokrovitelji in donatorji tako ocenijo, ali lahko idejo festivala izkoristijo za svojo promocijo in ali bodo dogodek finančno podprli. Seveda so zanje pomembne tudi koristi, ki jih s promocijo ali z doniranjem pridobijo. Tako jim je potrebno zagotoviti primeren prostor za oglaševanje in uresničevanje njihove zasnovane marketinške kampanje za ta dogodek. Glede na višino sponzorskega vložka pokrovitelj dobi določeno število VIP akreditacij in tako lahko na dogodek povabi svoje poslovne partnerje. Po navadi si pokrovitelji vnaprej rezervirajo termin, kadar bi želeli prirediti družabni dogodek za svoje poslovne partnerje in biti posebej izpostavljeni. (Črnič 2012; Klemenčič 2012)

V nadaljevanju navajamo nekaj pomembnih pokroviteljev Festivala Lent. Generalni pokrovitelji so: Nova KBM, d. d., Zavarovalnica Maribor, d. d., Dravske elektrarne Maribor, d. o. o., Pivovarna Laško, d. d., Radenska, d. d., Pošta Slovenije, d. o. o., Spar Slovenija d. o. o., Večer, d. d., Holding Slovenske elektrarne, d. o. o., Terme Maribor, d. d., Študentski servis Maribor, d. o. o., Vinag, d. d., Radio City, d. o. o., Avto Šerbinek, d. o. o., Varnost Maribor, d. d. in Expo biro d. o. o. (Narodni dom Maribor b. l. b)

### **4.3 Planiranje projekta Festival Lent**

Planiranje javnemu zavodu Narodni dom Maribor predstavlja neprekinjen proces, saj, kot smo izvedeli iz opravljenega intervjuja, poteka skozi vse leto. Že v začetku tekočega leta je namreč potrebno planirati aktivnosti za naslednje festivalsko leto. Potrebno je iskati nastopajoče, jih rezervirati in tako sestaviti program festivala. Rezervirati je potrebno tudi izvajalce in predvideti proračun festivala. Oblikovati je potrebno tudi marketinški plan in druge plane ter speljati vrsto postopkov za pridobitev raznih dovoljenj. V nadaljevanju smo navedli nekaj aktivnosti v procesu planiranja Festivala Lent.

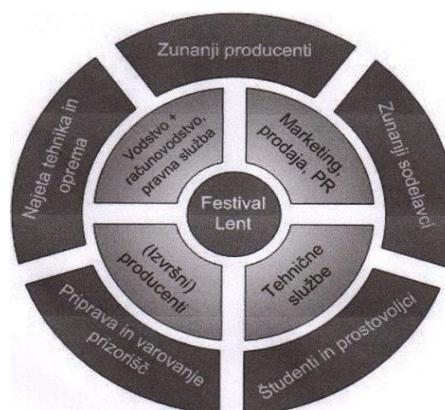
### 4.3.1 Projektna ekipa

Zavodu, ki organizira Festival Lent, človeški dejavnik predstavlja najpomembnejši člen v procesu priprave projekta. Zato so sestavili ekipo, ki je sposobna dobrega sodelovanja in zaupanja ter brez njihovih sposobnosti in znanja Festival Lent ne bi bil to, kar je danes. Uspeh krojijo z zagnanostjo k delu, s črpanjem dobrih idej in s skupno željo po uspešnem produktu. V ekipi se držijo točno določene delitve del in nalog. V nadaljevanju bomo predstavili vloge izbranih posameznih služb, ki so najbolj vpete v organizacijo festivala. Le-te so:

- vodstvo: sestavlja ga direktor in dva pomočnika, ki skupaj delegirajo in nadzorujejo projektno ekipo;
- tajništvo: vodi komunikacijo in posreduje podatke ter informacije v vse smeri;
- tehnična ekipa: zbira ponudbe izvajalcev konstrukcijskih del, postavlja in opremlja prizorišča na osnovi časovnega načrta, ki ga izdelata;
- producenti: sestavijo program za posamezni oder, se srečajo z nastopajočimi oz. njihovimi managerji ter jim zagotovijo vse, kar potrebujejo;
- marketinška služba: pridobivanje pokroviteljev, oblikovanje spletne strani, slogana festivala in oglaševanja;
- recepcija: dostavi blago na posamezne odre, prevaža nastopajoče z raznih destinacij (letališč, železniških in avtobusnih postaj v Maribor ter iz hotelov na prizorišča in nazaj).

Druge organizacijske enote so še računovodstvo, knjigovodstvo, odnosi z javnostmi in informacijska pisarna, kot sta nam predstavila intervjuvanca.

K projektni ekipi Festivala Lent se pridruži tudi veliko zunanjih sodelavcev, ki za organizatorja predstavljajo nepogrešljive pomočnike, saj tako velikega festivala, samo 35 redno zaposlenih, ne more pripraviti. Tako se ekipa razširi na 580 sodelavcev, med katerimi je tudi precej prostovoljcev in študentov. (Klemenčič 2011, 25) Slika 6 predstavlja sistem organizacije Festivala Lent.



**Slika 6: Sistem organizacije Festivala Lent.**

Vir: Klemenčič 2011, 25.

### 4.3.2 Prizorišča festivala

Za vzpostavitev festivalskih prizorišč je potrebno opraviti veliko del. Mesto namreč ne zagotavlja popolne infrastrukture in komunalne pokritosti prizorišč že vnaprej. Zato so potrebni dogovori in pogajanja z odgovornimi strukturami v mestu že mesece pred pričetkom festivala. Zagotoviti je potrebno priključke (voda, elektrika) za vsa prizorišča, urediti kompletno dokumentacijo in zadostiti vsem birokratskim ter administrativnim zahtevam državne zakonodaje. Potrebno je dobiti dovoljenja, da se lahko neki prostor uporabi kot prizorišče, potrebni so veliki logistični premiki opreme, ki zahtevajo natančno planiranje in previdnost, da se le-ta ne bi poškodovala. Od prizorišča do prizorišča je odvisno tudi kakšna dodatna dela je potrebno opraviti, da prostor ustreza vsem predpisom. Tako se opravljajo planirana dela za zagon že obstoječe in vzpostavljanje nove infrastrukture. Pri tem morajo biti organizator in izvajalci strokovni; prav tako morajo imeti visoko mero vztrajnosti ter vere v uspeh, obvladovati pa morajo tudi razburjene stanovalce mestnega jedra, opisujeta intervjuvanca.

Potrebno je terminsko usklajevanje aktivnosti, saj se hkrati vrši več operacij, ki morajo zagotavljati pravočasno pripravo prizorišča za začetek festivala. Aktivnosti zajemajo postavitve tehnične opreme (ozvočenje, osvetlitev), postavitve oglaševalskih transparentov pokroviteljev, zaščitnih ograj, šotorov, poti za nemoten prehod ljudi in opreme tudi v času gneče, urediti je treba zaodrje za nastopajoče, od katerih ima vsak specifične potrebe in drugo. (Klemenčič 2011, 29)

Festival Lent je dobil svoj prostor ob reki Dravi, na njenem obrežju, imenovanem Lent. Tukaj je postavljen glavni oder in s tem osrednje dogajanje festivala. Sliko tega največjega odra dodajamo v prilogi. Tukaj se vrstijo nastopi največjih in najbolj znanih glasbenih in drugih izvajalcev. Ker pa je festival iz leta v leto rasel, je postalo to prizorišče premajhno, zato je bilo potrebno postaviti več drugih prizorišč, ki so razpršeni po mestnem jedru. Tako je nastalo več odrov, od katerih ima vsak svojo temo dogajanja. Poimenovani so Večerov oder, ki je lociran na promenadi Lenta, na njem pa potekajo rock koncerti. Naslednji je Jurčkov oder, lociran v Dravski ulici, tipični lentovski uličici, tik pod starim mostom; je najmanjši festivalski oder, na njem pa se vrstijo solistični in kantavtorski nastopi. Na starem trgu, ob mariborskem rotovžu, je postavljen oder Rotovž, kjer potekajo večerne predstave za smeha željne obiskovalce. Slednji se lahko prav tako nasmejijo na dvorišču Vetrinjskega dvora, kjer je oder stand up komedije, na katerem nastopajo komedijanti. Tukaj je še mladinski oder, ki je namenjen promociji in predstavitvi mladih, manj uveljavljenih glasbenikov in skupin. Ostala festivalska prizorišča so še dvorana Union in židovska sinagoga, kjer potekajo koncerti klasične glasbe; mariborski mestni park, ki se v času festivala preimenuje v park doživetij in kjer poteka Art kamp. V sklopu slednjega se izvajajo različne delavnice umetnosti in obrti, izražajo se ročne spretnosti ter kreativnost. Prav tako tukaj najdejo prostor razni kulturni dogodki, kot so gledališke in lutkovne predstave ter koncertne in plesne produkcije. Prizorišče nudi tudi Sodni

stolp, ki je zaščiteni kulturni spomenik na obrežju reke Drave. Le-ta je namenjen etno in jazz glasbi. Številna dogajanja se vrstijo na mestnih ulicah, kjer pravo festivalsko vzdušje ustvari ulično gledališče in pa folklorne skupine. (Črnič 2012) Prostorska razporeditev posameznih prizorišč je prikazana na Sliki 7.



**Slika 7: Načrt festivalskega prostora.**

Vir: Klemenčič 2011, 32.

### **4.3.3 Izbor nastopajočih in podpis pogodb**

Nastopajoči se izberejo na osnovi programa, ki ga sestavijo sodelavci Narodnega doma Maribor. Pri tem upoštevajo sodobne trende in trenutne razmere. V intervjuju smo izvedeli, da za organizatorja to pomeni proces, ki se nikoli ne zaključí, temveč traja skozi vse leto in posamezni dogodki so v pripravi več let.

Potek izbire nastopajočih poteka po ustaljenem procesu, kot sta ga opisala intervjuvanca. Kot prvo se spremlja dogajanje v Evropi in po svetu, nato se opredelijo želje. V skladu z možnostmi se izoblikujejo ideje, nato sledi ugotavljanje, kateri glasbeniki so v času festivala na turneji. Stroški so namreč izdatno nižji, če glasbeni in drugi umetniki ali skupine nastopijo na festivalu v sklopu evropske turneje. Izvajalcu, ki potrdi svojo udeležbo na festivalu, organizator želi ponuditi resen odnos in doseči, da si nastopajoči ohrani festival v lepem spominu, saj je tako dobra referenca zagotovljena.

Organizator ima pri iskanju nastopajočih vzpostavljen učinkovit sistem komunikacije z mnogimi evropskimi in s svetovnimi agencijami, festivali in z ostalimi organizatorji. Producenti, ki so zadolženi za posamezen oder in njegovo temo, obiskujejo druge festivale, glasbene sejme in prireditve. Tam poteka sklepanje poslov, seveda z managerjem umetnika. Skupaj s slednjim se sestavi pogodba, v kateri se določijo vsi členi in določila do potankosti. Pomemben podatek predstavlja višina stroška za nastop, zraven pa je treba dodati še stroške logistike, ki včasih tudi presega ceno samega nastopa. Še ena pomembna postavka v pogodbi je nočitev in prehrana za nastopajočega. Producenti morajo osebi, ki je odgovorna za nočitve nastopajočih, pravočasno posredovati vse podatke iz pogodbe v zvezi z nočitvami. Hotelske sobe za Festival Lent, se običajno rezervirajo že jeseni. (Klemenčič 2011, 38)

#### ***4.3.4 Tveganja v projektu***

Razen zakonsko predpisane dokumentacije (interventne poti, varovanje), konkretnega plana tveganj v organizaciji niso imeli oblikovanega. Rešujejo jih sproti, pri tem pa se nanašajo na izkušnje projektne ekipe. Tveganja poskušajo reševati ad hoc, sproti, ko se pojavijo, brez dodatnih stroškov in tako, da planirana aktivnost obstane v napovedanih okvirjih. Tveganja pa jim predstavljajo predvsem veliki logistični premiki opreme na prizorišča in pri postavljanju odrov, tribun, šotorov, da se le-ta ne bi poškodovala in postala neuporabna ali zahtevala velik strošek popravila. Zato to aktivnost dobro planirajo in se je lotijo s posebno previdnostjo. Naslednje tveganje predstavljajo tudi stanovalci mesta, ki jih hrup v bližini njihovih domov moti in lahko kakorkoli ovirajo samo prireditve. Prav tako so možni izgredi gledalcev, kar organizator obvladuje z najetimi varnostniki. Okvara tehnike prav tako predstavlja nevarnost tveganja, zato najamejo najboljše tonske mojstre in mojstre za luči, ki umetniku nudijo kakovostno tehnično podporo. Veliko tveganje predstavlja morebitna odpoved nastopajočih iz različnih razlogov. Organizator mora nato spremeniti program, tako da najde adekvatno zamenjavo, v kolikor pa to ni možno, pa nastop odpovejo. Spodaj navajamo dva primera nastalih tveganj in kako so jih organizatorji rešili:

- skupina »Matsamo« iz Swazilanda (Južnoafriška republika) je prispela na letališče v Pariz brez slovenskih vizumov, ki so jih čakali na ambasadi na Dunaju. Ker je skupina prispela en dan pred slovenskim državnim praznikom, ki je bil v petek, je bila potrebna bliskovita akcija organizatorja, saj bi v nasprotnem primeru skupina čakala še štiri dni v Parizu;
- drugi primer predstavlja skupina sibirskih Burjatov, potomcev Mongolov, katerih potovanje se je zapletlo na avstrijski meji, kjer so jih uradniki zaradi napake v datumu poslali nazaj, od koder so prišli. Organizator je s pomočjo slovenskih obmejnih uradnikov avstrijske uradnike le uspel prepričati, da so dovolili zgolj uro trajajoč tranzit čez njihovo državo. (Klemenčič 2011, 63)



V 20-ih letih delovanja še ni nastal problem, ki ga projektna ekipa festivala ne bi znala rešiti. (Črnič 2012; Klemenčič 2012)

#### **4.4 Spoznanja in predlogi**

Ob nastajanju diplomske naloge smo podrobneje spoznali področje projektnega managementa in managementa dogodkov. Prav tako smo spoznali, kako obsežen proces zahteva priprava prireditve, skozi primer Festivala Lent, o katerem smo dobili podrobnejšo sliko. Ugotovili smo, da je za organizacijo tako velikega festivala potrebna vrsta aktivnosti in postopkov, ki od vključenih ljudi zahtevajo popolno predanost. Potrdimo lahko našo prvo trditev pred raziskavo, da priprava Festivala Lent zahteva veliko število ljudi, različnih sposobnosti, z različnih področij, ki so med seboj dobro povezani kot ekipa in ves čas sodelujejo. Lahko povemo, da pregledana literatura v veliki meri pokriva prakso, torej pripravo Festivala Lent. Tako drži, da Festival Lent zahteva ogromno vloženi sredstev in dela, ki jih financira naročnik – mestna občina Maribor ter pokrovitelji in donatorji. Kot pravi teorija, se vložena sredstva povrnejo tudi s prodajo vstopnic in festivalskih artiklov. Presenetila pa nas je ugotovitev, da festival organizatorju ne prinaša dobička, temveč je zaključen na pozitivni nuli. Tako je festival organiziran le z namenom, da popestri dogajanje v mestu in s tem zabava občinstvo.

Drži tudi trditev mnogih avtorjev, da se število zaposlenih najbolj poveča v času same izvedbe festivala, saj organizator redno zaposluje le 35 ljudi, v času izvedbe pa število sodelavcev naraste na 580. Podpis pogodb s slednjimi in z drugimi partnerji poteka po postopku, kot je opredeljeno v literaturi. Torej skliče se sestanek, kjer se srečajo stranke, ki se želijo dogovoriti o poslovnem sodelovanju, poteka pogajanje in ko se obe strani strinjata z določili pogodbe, jo podpišeta. Organizator mora pri tem izpolniti posamezne zahteve nastopajočih in jim zagotoviti prenočišče ter prehrano, kar se praksa Festivala Lent drži. Tako že leto dni vnaprej rezervirajo hotelske sobe, da jih imajo na razpolago v času festivala.

Pri organiziranju prireditev v literaturi zasledimo tudi vrsto tveganj, ki jih definira. Slednja se skladajo tudi s tveganji pri organizaciji Festivala Lent. Le-ta lahko nastanejo zaradi velike množice ljudi na prireditvenem prostoru, odpovedi nastopajočih, poškodbi in okvari opreme in drugo. Avtorji navajajo, da je možno posamezna tveganja omiliti z zavarovanjem pri zavarovalnici. Tega se drži tudi organizator Festivala Lent, ki ima festival zavarovan pri zavarovalnici, ki je hkrati tudi pokrovitelj festivala. Neskladje z literaturo smo opazili pri planiranju tveganj. Organizator namreč nima izdelanega plana tveganj za festival, kar nas je presenetilo. Predlog iz tega bi bil, da analizo tveganj sistematično uvrstijo v plan projekta še pred začetkom, v osnovno zagonsko dokumentacijo projekta. Ugotovili smo tudi druge pomanjkljivosti načrtovanja; le-ta so predvsem v pomanjkanju planov, saj organizator ne pripravi plana potrebnih aktivnosti in terminskega plana. Proces planiranja festivala je namreč

razdeljen na več producentov, ki so odgovorni vsak za svoj oder. Tako se organizator zanaša na izkušnje in znanja le-teh, da bodo zadane naloge uspešno opravili.

Spoznali smo, da se organizator loti priprav za naslednji festival že jeseni, kar potrди našo drugo trditev pred raziskavo, da se je potrebno priprave lotiti že nekaj mesecev pred samo prireditvijo. Prav tako lahko potrđimo našo zadnjo trditev, da morata načrtovanje in izvajanje aktivnosti za uspešen zaključek potekati približno tako, kot zasledimo v literaturi, saj smo v praksi priprave Festivala Lent opazili veliko podobnosti s teorijo.

Na osnovi spoznanj smo razvili predloge, ki bi jih organizator Festivala Lent lahko uporabil pri pripravi festivala. Tako predlagamo, da človeške vire razporedijo na več aktivnosti, saj menimo, da je prevelika obremenitev enega člana projektne skupine, če je sam zadolžen za celoten program določenega odra. Tako svetujemo, da na enem odru dela več ljudi, ki si delovne naloge razporedijo glede na svoja znanja in sposobnosti. Tako lahko vsi člani sodelujejo na več odrih, kar bi omogočilo več sodelovanja, boljšo vpetost v proces in s tem hitrejša rezultate. Prav tako jim svetujemo, da dokumentirajo planiranje aktivnosti in druge plane, saj je ob morebitni menjavi enega ali več ključnih članov ekipe tako omogočena hitrejša vpetost v poslovanje organizacije in sam festival ter razumevanje le-tega. Tako je omogočen tudi pregled z njihove strani, kaj so planirali in kaj bi morali dodati ali spremeniti za naslednje festivale; prav tako bi bila omogočena lažja kontrola. Še posebno bi morali planirati tveganja, saj bi s tem omilili posledice in zmanjšali morebitne nastale stroške.

Glede na to, da je ob pripravi festivala potrebno rešiti vrsto zakonodajnih zahtev, z različnimi dovoljenji in s soglasji in ker slednje zahteva veliko časa, smo razvili še en predlog. Predlagamo, da se organizator s pristojnimi organizacijami poskuša dogovoriti za dovoljenja in soglasja, ki bi veljala več kot eno leto. Tako ob naslednji pripravi festivala vrsta birokracije ne bi bila potrebna, posledično pa bi bilo tudi manj izdatkov za organizatorja. Ker so sami ugotovili, da je možna stalna postavitve glavnega odra v rečno dno, jim svetujemo, da ta postopek čim prej izpeljejo, saj bi se tako izognili še eni obsežni aktivnosti (postavitvi glavnega odra) in z njo povezanimi stroški (stroški dela, materiala). Prizorišče bi tako bilo že pripravljeno, uporabljali pa bi ga lahko tudi za druge prireditve organizatorja.

Menimo, da bi Festival Lent lahko dosegel večjo prepoznavnost kot multikulturni festival, saj je pripravljen kakovostno, s prav takšnim programom. Zato organizatorju predlagamo, da nameni svoje aktivnosti tudi povabilom novinarjev iz tujine kot tudi gostov. Marketinška služba naj poveča oglaševanje festivala v tujini, z različnimi plakati na velikih oglasnih tablah in v različnih tujih agencijah. Predlagamo, da oglaševanje povečajo tudi v Sloveniji, saj smo pogosto opazili reklamne letake le v mestu Maribor, širše pa ne. Z oglaševanjem in mediji lahko najbolje poskrbimo za odmevnost festivala. In če bo le-ta segel v deveto vas, se ga bo zagotovo udeležilo več ljudi, lahko pa se pridobijo tudi novi pokrovitelji in drugi viri financiranja.

## 5 ZAKLJUČEK

V teoretičnem delu diplomske naloge smo predstavili področje projektne managementa, s poudarkom na managementu prireditev oz. dogodkov. Projektni management smo opisali kot proces priprave, izvedbe in zaključka projektov, pri čemer je potrebno obvladovati stroške, čas in kakovost. Zaradi obsežnosti tematike smo obravnavali zgolj fazo priprave projekta, ki zajema aktivnosti snovanja in planiranja. Planiranje predstavlja najpomembnejšo aktivnost v življenjskem ciklu projekta, od katere je odvisen njegov uspeh. Zato moramo temu posvetiti še posebno pozornost in oblikovati razne plane, ki nam predstavljajo pomembna ogrožja pri projektu. Tako se izdelava plan potrebnih človeških, materialnih in finančnih virov, plan tveganj, terminski plan, plan potrebnih aktivnosti in drugo. Z njimi zmanjšamo negotovost, izboljšamo učinkovitost operacij, dosežemo boljše razumevanje ciljev projekta ter zagotovimo osnovo za njegovo kontrolo.

Projekt smo opredelili kot enkratno, večopravilno aktivnost, ki ima opredeljen začetek in konec, določen obseg dela, proračun ter projektno ekipo, ki je po navadi začasna. Glede na značilnosti projektov poznamo več vrst le-teh. Delimo jih po namenu, obsegu, naročniku, izvedbi, dejavnosti, v kateri se izvaja in drugo. Sami smo preučevali projekte v festivalski dejavnosti, zato obravnavan projekt spada v organizacijski projekt, kjer se organizirajo prireditve. Slednje nosijo vedno večjo vlogo v našem družbenem prostoru oz. socialnem življenju. Prav tako se povečuje njihov poslovni namen, saj predstavljajo lepo možnost za ustvarjanje dobička, promocijo in povezavo z drugimi vejami gospodarstva.

Za načrtovano prireditev moramo izbrati ustrezno temo, da se lahko ciljni udeleženci z njo poistovetijo, kakor tudi programski načrt, ki jih pritegne k udeležbi. Vsak projekt pa ima tudi svoj namen, na osnovi katerega poteka celotno planiranje. Organizacije se odločajo za projekte zaradi novih koristi, ki jih le-ta prinese ob uspešni izvedbi. Tako v času izvedbe projekta organizacija ustvari projektni oddelek, katerega vodja je projektni manager. Le-ta izbere potrebne človeške vire s specifičnimi znanji in sposobnostmi, ki so potrebne za določen projekt. Skupaj predstavljajo projektno ekipo. Naloga projektne ekipe je, da opravlja potrebne aktivnosti v zvezi s projektom in doseže uspešen zaključek projekta ter s tem njegove cilje. Pri tem jih mora projektni manager usmerjati s tehnikami načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Za uspešno uvedbo projektne načina dela je potrebno dobro poznati projektno okolje, zakonodajo, projektno vodenje ter biti spreten v medosebnih odnosih in sami dejavnosti, v kateri podjetje deluje.

V empiričnem delu naloge smo predstavili pripravo projekta na primeru mednarodnega Festivala Lent, ki je največji festival v Sloveniji in eden največjih v Jugovzhodni Evropi. To smo spoznali tudi skozi obsežne aktivnosti snovanja in planiranja tega multikulturnega festivala. Snovanje zajema določanje namena prireditve, teme, ciljev in izdelavo študije izvedljivosti. Pri tem si pomagamo z analizo SPIN, kjer prepoznavamo prednosti in slabosti

notranjega okolja ter izzive in nevarnosti zunanjega okolja. Tako lahko zasnujemo potrebne strategije, ki jih uporabimo v procesu priprave projekta, in s tem dosežemo uspeh ter koristi, ki nam jih bo le-ta prinesel. Planiranje Festivala Lent obsega pridobivanje vrste dovoljenj in soglasij za samo prireditev in posamezna prizorišča, postavljanje teh prizorišč, postavljanje opreme, izbor programa, iskanje in dogovore z nastopajočimi, izvajalci del, pokrovitelji in drugo. Soočiti se moramo tudi s tveganji in razviti rešitve, saj lahko v nasprotnem primeru prinesejo katastrofalne posledice na prireditev. Za tako velik projekt, kot je Festival Lent, je potrebna dobro organizirana projektna ekipa, ki med sabo ves čas sodeluje in zna hitro reševati težave ter druge ovire. Potrebno je temeljito planiranje, ki se ga moramo lotiti pravočasno in upoštevati njegove izide, da se ob podpori pokroviteljev, izvajalcev in drugih sodelavcev lahko Festival Lent uspešno izvede.

## LITERATURA

- Česen, Andrej A. in Tomaž Kern. 2008. *Vodnik po znanju projektnega vodenja*. 3. izd. Kranj: Moderna organizacija.
- Črnič, Boris. 2012. *Festival Lent*. Maribor: Narodni dom Maribor.
- Črnič, Boris. 2012. Interv. Miha Farkaš. 23. julij 2012. Maribor.
- Getz, Donald. 1997. *Event management and event tourism*. New York: Cognizant Communication Corp.
- Goldbaltt, Joe J. 1997. *Special events*. New York: John Wiley & sons.
- Guštin, Robert. 2010. *Obvladovanje projektov*. Ljubljana: Zavod IRC Ljubljana.
- Hauc, Anton. 2007. *Projektne management*. 2. izd. Ljubljana: GV Založba.
- Klemenčič, Alenka. 2011. Logistične aktivnosti mednarodnega festivala Lent v Mariboru in mednarodnega festivala folkart. Diplomsko delo, Višja strokovna šola Academia, Maribor.
- Klemenčič, Alenka. 2012. Interv. Miha Farkaš. 23. julij 2012. Maribor.
- Lewis, James P. 2001. *Project planning, scheduling and control*. 3. izd. New York: McGraw-Hill.
- Mantel, Samuel J., Jack R. Meredith, Scott M. Shafer in Margaret M. Sutton. 2011. *Project management in practice*. 4. izd. Hoboken, NJ.: John Wiley & sons.
- Meredith, Jack R. 2010. *Project management: a managerial approach*. New York: John Wiley & sons.
- McDonnell, Ian, Johnny Allen in William O'Toole. 1999. *Festival and special event management*. Brisbane: John Wiley & sons.
- Narodni dom Maribor. b. 1. a. *O nas*. [Http://www.nd-mb.si/narodni-dom-maribor/o-nas/](http://www.nd-mb.si/narodni-dom-maribor/o-nas/) (8. 8. 2012)
- Narodni dom Maribor. b. 1. b. *Pokrovitelji*. [Http://www.festival-lent.si/pokrovitelji/](http://www.festival-lent.si/pokrovitelji/) (8. 8. 2012)
- Rozman, Rudi in Aljaž Stare. 2008. *Projektne management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- Stare, Aljaž. 2011. *Projektne management: teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija Poti.
- Sikošek, Marijana. 2010. *Management prirediteljev: organizacija študentskih prirediteljev*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Šugman, Rajko. 1995. *Športna prirediteljev*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Van Der Wagen, Lynn in Brenda R. Carlos. 2005. *Event management for tourism, cultural, business, and sporting events*. Upper Saddle River, NJ.: Pearson Prentice Hall.



## **PRILOGE**

- Priloga 1 Vprašanja za intervju z Borisem Črničem, vodjo za odnose z javnostmi, in Alenko Klemenčič, producentko festivala.
- Priloga 2 Glavni oder Festivala Lent - slika





VPRAŠANJA ZA INTERVJU Z BORISEM ČRNIČEM, VODJO ZA ODNOSE Z JAVNOSTMI, IN ALENKO KLEMENČIČ, PRODUCENTKO FESTIVALA

1. Kdo je organizator projekta, kdo je prireditelj?
2. Kdo je generalni pokrovitelj?
3. Kdaj se začnejo priprave na projekt? Koliko časa je potrebnega za načrtovanje?
4. Katere faze je imel projekt?
5. Koliko časa je trajala posamezna faza?
  - snovanje:
  
  - priprava:
6. Kdo je projekt pregledal pred izvedbo, kdo potrdil ...?
7. Kako je bilo s financiranjem?
  - Katera sredstva so na voljo (javna, zasebna) in koliko je na voljo po postavkah?
    - Javna (proračun države, proračuni občin, sredstva EU ...)
    - Zasebna (lastna sredstva, sponzorji, donacije, tuji viri )
8. Koliko je zaposlenih na posameznih področjih – katera so ta področja? (Torej, kako je sestavljena skupina), kakšna je izobrazba sodelujočih?
9. Kako ste bili organizirani na projektu, podprojekti, teami ... koliko ...?
10. Kakšne kompetence o proj. managementu je imel vodja z ekipo?
11. Kako ste v snovanje vključili interese ključnih udeležencev projekta, izvajalce, Mariborčane, obiskovalce?
12. Ste pred izvedbo naredili plan tveganj in plan B ... kaj če?
13. Kako ste obvladovali tveganja v izvedbi?
14. Kako ste obvladovali čas, stroške, kakovost izvedbe?
15. Kako ste obvladovali spremembe na projektu?
16. Kje je bilo največ težav?

*Priloga 1*

17. Bi več časa za pripravo projekta pomenilo boljšo izvedbo?
18. Katere odločilne točke ste imeli na projektu?
19. Kaj je bil največji izziv na projektu?
20. Kako ste v projekt vključili minule izkušnje?
21. Morebitne novosti od prejšnjih let, vpliv EPK (evropska prestolnica kulture) na festival?
22. Predviden program?
23. Kolikšen je predviden dobiček?

SLIKA GLAVNEGA ODRA

Vir: Klemenčič 2012, 30

