

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**PROCES ORGANIZACIJE PRIREDITVE NA PRIMERU
FESTIVALA KAMFEST 2005**

Ljubljana, september 2006

ROK GRŠIČ

IZJAVA

Študent **ROK GRŠIČ** izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom **DR. NADE ZUPAN** in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. PREDSTAVITEV FESTIVALA KAMFEST	2
1.1. PROGRAMSKE IN SOCIOLOŠKE SMERNICE KAMFESTA.....	3
1.2. KONCEPT FESTIVALA KAMFEST	4
1.3. PODOBNI FESTIVALI V SLOVENIJI.....	5
2. OPREDELITEV JAVNE PRIREDITVE IN OPIS POMEMBNIH POJMOV	7
2.1. OPREDELITEV POJMA »PRIREDITEV«	7
2.1.1. Kaj je prireditev?.....	7
2.1.2. Ostali pojmi povezani z organizacijo prireditve	11
2.2. DOLŽNOSTI IN ŽELENE LASTNOSTI ORGANIZATORJA PRIREDITVE.....	11
3. PROJEKTNI MANAGEMENT	13
3.1. OSNOVNI POJMI V PROJEKTNEM MANAGEMENTU.....	13
3.2. FAZE PROJEKTNEGA MANAGEMENTA.....	16
3.2.1. Planiranje.....	16
3.2.2. Organiziranje.....	17
3.2.3. Vodenje	21
3.2.4. Kontrola.....	22
4. PROCES ORGANIZACIJE PRIREDITVE NA PRIMERU FESTIVALA KAMFEST	24
4.1. ELEMENTI ORGANIZACIJE.....	24
4.1.1. Načela.....	24
4.1.1.1. Načela pred začetkom	24
4.1.1.2. Načela organizacije	25
4.1.1.3. Načela nadzora in analize.....	26
4.1.2. Funkcije organizacije	27
4.1.3. Subjekti organizacije.....	28
4.1.3.1. Organi vodenja	29
4.2.3.1.1. Kolektivni organi vodenja	29
4.2.3.1.2. Individualni organi vodenja.....	29
4.1.3.2. Delavci v organizaciji.....	30
4.1.3.3. Izvajalci	32
4.1.3.4. Obiskovalci.....	32
4.2. PROCES ORGANIZACIJE PRIREDITVE.....	33
4.2.1. Raziskava	33
4.2.2. Kreativnost	34
4.2.3. Načrtovanje	34
4.2.3.1. Pet »W-jev« v procesu organizacije dogodka.....	35
4.2.3.1.1. Zakaj?	35

4.2.3.1.2. Kdo?.....	37
4.2.3.1.3. Kdaj?.....	38
4.2.3.1.4. Kje?.....	39
4.2.3.1.5. Kaj?.....	40
4.2.3.2. Mrežni plan	41
4.2.3.3. Finančna konstrukcija prireditve	42
4.2.4. Izvedba	43
4.2.5. Kontrola ter ocenjevanje	45
4.2.6. Zaključek projekta.....	46
SKLEP.....	48
LITERATURA	50
VIRI.....	52
PRILOGE	1

UVOD

Danes pri nas skoraj ne poznamo kraja, ki ne bi bil vsaj enkrat prizorišče kakšnega malega ali srednjevelikega dogodka, čeprav v kraju še nismo bili ali si ga celo поблиže ogledali. Cerknica je marsikomu znana samo zaradi pustnega karnevala, Planica zaradi svetovnega pokala v smučarskih poletih, Ptuj zaradi Kurentov, Kamnik zaradi Kamfesta...

Z uspešnimi in odmevnimi dogodki lahko postane določena lokalna, regionalna, državna ali celo mednarodna skupnost boljše prepoznavna, zato je umestitev vseh vrst dogodkov v lokalno turistično politiko nujno dejanje, saj med dogodki in ostalo turistični ponudbo obstaja visoka stopnja sinergije. Dokazano je, da je relativna konkurenčna prednost uspešne prireditve v privlačnem in aktualnem programu dogodka, lokaciji ter v ustrezno vzpostavljeni projektni organizacijski strukturi in ostalih elementih procesa organiziranja dogodka.

Temo diplomskega dela sem si izbral predvsem zato, ker sem v času študija, v okviru Študentskega kluba Kamnik in Kulturno umetniškega društva MuseArt, več kot tri leta aktivno sodeloval pri organiziranju največjih prireditev namenjenih vsem ciljnim skupinam. Eden od dogodkov, pri katerem sem sodeloval kot soorganizator, je tritedenski kamniški poletni kulturni festival z imenom Kamfest. Kot član organizacijskega odbora festivala sem aktivno sodeloval pri pripravi programa za festivala Kamfest 2004 in Kamfest 2005, skrbel za pogajanja z nastopajočimi in izvajalci, pomagal pri izvedbi in načrtovanju ter nadzoru organizacijskega procesa. Veselje do organizacije in izkušnje so bile vzrok, da sem aprila 2006 ustanovil lastno podjetje, katerega glavna dejavnost je organizacija dogodkov.

Namen diplomskega dela je s sistematičnim pristopom razčleniti celotni proces organizacije posameznega dogodka in s pomočjo teorije kritično analizirati proces organizacije festivala Kamfest ter na tej podlagi predlagati strategijo oziroma smernice za nadaljnji razvoj festivala. Na tem mestu je najprej predstavljena struktura diplomske naloge; ob pisanju sem prišel do spoznanja, da v Sloveniji ni veliko napisanega o tej temi, zato sem si pomagal predvsem s tujo literaturo, s povzetki seminarjev o prirejanju dogodkov, uporabil pa sem tudi lastne organizacijske izkušnje.

V prvem poglavju sem podrobneje predstavil koncept in sociološko-kulturne smernice poletnega kulturnega festivala Kamfest ter omenil ostale večje festivale pri nas. Drugi del sem posvetil definicijam prireditve in pojmov povezanih z njo; v tretjem delu sem podrobneje obravnaval projektni management in opisal vse štiri faze. Četrto poglavje je praktične narave. Razdelil sem ga na del, ki govori o elementih in procesu organizacije prireditve. V zaključnem delu so na kratko predstavljene glavne ugotovitve, pridobljene z delom, in nekaj predlogov ter smernic za nadaljnji razvoj procesa organizacije festivala Kamfest.

1. PREDSTAVITEV FESTIVALA KAMFEST

Kamfest – festival z razgledom je poletni kulturni festival, ki poteka na Malem gradu, vzpetini nad starim mestnim jedrom Kamnika. Namenjen je tako mladini kot tudi odraslim in starejši publiki. Osnovni namen Kamfesta je zagotoviti mestu Kamnik poletno večerno dogajanje po vzoru številnih drugih manjših mest s podobno urejenim mestnim jedrom (Ptuj, Postojna, Izola, Kranj...). Z gotovostjo lahko trdimo, da festival Kamfest mestu zagotavlja določen prestiž s katerim se mesto lahko »postavlja« (Kamnik – mesto s poletnim festivalom) in se hkrati promovira. Ker Kamnik nima učinkovite turistične strategije, je težko govoriti o vplivu Kamfesta na turizem, zagotovo pa je mesto zaradi festivala zanimivejše za obiskovalce. Treba je omeniti, da je festival za obiskovalce brezplačen, saj ga finančno podpira občina in lokalne organizacije (Mladinski svet Kamnik, Študentski klub Kamnik, Javni sklad za kulturne dejavnosti, izpostava Kamnik). Lahko trdimo, da Kamfest vzpostavlja stik med občani in občino.

Začetki festivala segajo v leto 2003, ko je Občina Kamnik na pobudo Kulturnega društva Priden možic del proračunskih sredstev namenila za obuditev starega mestnega jedra in prostor pred kapelico na Malem gradu se je za mesec dni spremenil v prireditveni prostor. Tam se je med 15. avgustom in 15. septembrom odvijalo približno deset prireditev, ki so bile precej ohlapno povezane s skupnim imenom **Kamniško kulturno poletje 2003**. Program je bil zaradi finančnih ovir zelo okrnjen, vendar pa je bilo pri izvajalcih čutiti osebno navdušenje, predanost ter izredno kreativno angažiranost, ki je že kazala na zanimiv koncept festivala in njegovo svetlo prihodnost. Večina organizatorjev in vpletenih si je začetne izkušnje s področja organizacije podobnih festivalov pridobivala z upravljanjem in vodenjem kamniškega Doma kulture ter organizacijo uličnih gledališč, zato je bilo napak pri izvedbi teh nekaj prireditev zelo malo.

Že naslednje leto je KD Priden Možic poleg iniciative in izvedbe prevzel tudi organizacijo in produkcijo festivala, ki so ga poimenovali Kamfest. Sodelovanje s producenti se je okrepilo, program se je razširil na 21 dni, prizorišče pa se je izpred kapele premaknilo na travnik za njo, tako imenovani palacij, kjer je bil v času festivala postavljen pokrit oder. Ker so za promocijo festivala občina in lokalne organizacije zagotovile neprimerljivo več finančnih sredstev, se je zaradi vsakodnevnega dogajanja, kakovosti in pestrosti programa ter posledično večje prepoznavnosti in intenzivnejše promocije obisk povečal za več kot desetkrat. Število obiskovalcev se je po ocenah organizatorjev povzpelo na okoli 5000.

Drugo leto so spremembe zaznamovale festival na različnih področjih – postal je regionalno prepoznaven; z mednarodno mladinsko izmenjavo, ki so se je udeležili mladi iz Poljske, Nemčije in Češke ter glasbenimi izvajalci iz Danske, Brazilije in Hrvaške, je pridobil mednarodno substanco, postal kulinarično obarvan, tehnično bolj dovršen in do takrat rekordno obiskan (več kot 8000 obiskovalcev v 22 dneh).

Zaradi razširitve festivala so bile potrebne tudi organizacijske in kadrovske izpopolnitve, ki so bile dosežene predvsem z natančnejšim delegiranjem nalog, specializacijo posameznikov ter razširitvijo organizacijskega odbora na pet članov.

Kljub vsakoletnim vremenskim težavam, se organizatorji lahko pohvalijo z izredno hitro odzivnostjo na neželene in nepredvidljive dejavnike, saj do danes ni bila odpovedana še nobena dnevna prireditev festivala. Lahko trdimo, da je zaradi Kamfesta kamniška kultura prešla iz precejšnega mrtvila v obdobje postopne krepitve, zaradi katere je kamniško kulturno dogajanje vedno močnejše in bolj strukturirano. S takim entuziazmom organizatorjev in z nekaj večjimi finančnimi sredstvi lahko s pravilno turistično politiko Kamfest postane ena izmed največjih turističnih atrakcij mesta Kamnik.

1.1. PROGRAMSKE IN SOCIOLOŠKE SMERNICE KAMFESTA

V kraju, kjer ni razvito močno kulturno dogajanje, organizator festivala stoji pred pomembno odločitvijo. Lahko se posveti predstavitvi ozkega segmenta kulturnega dogajanja, lahko pa sestavi program, ki je sestavljen iz dogodkov, ki zanimajo večje število ljudi. V prvem primeru se rado zgodi, da organizator lokalno občinstvo pogosto izloči iz svoje ciljne publike, vendar pa obstaja večja možnost, da festival postane nacionalno oziroma mednarodno prepoznaven. Pri sestavi programa namenjenega širokemu segmentu populacije pa je le-ta bolj privlačen za lokalno in manj za nacionalno oziroma mednarodno javnost. Iz te *trade off* situacije lahko sklepamo, da se mora organizator na začetku odločiti, ali je njegov namen promocija in razvoj določene umetniške zvrsti ali popestritev krajevnega kulturnega dogajanja, ki pritegne večje število obiskovalcev različnih interesov (Clare, 2004, str. 2).

Prvo vrsto festivala si lahko brez škode za lokalne prebivalce privoščijo predvsem velika mesta, kjer je dovolj sredstev in prostora za različne kulturne dejavnosti, da posamezno ozko usmerjeni dogodki ne pomenijo izključitve velikega deleža prebivalstva iz kulturnega dogajanja. V manjših mestih, kakršno je Kamnik, je stvar malo drugačna in je odvisna od več dejavnikov, kot so lokalna kulturna politika, kadrovske zmožnosti, neprometnost mestnega jedra... Če prva nima dobro izdelane strategije, seveda tudi ne omogoča kontinuiranega kulturnega razvoja, prav tako pa tudi ne ponuja primernih prostorov za nastanek in izvedbo kulturnih dejavnosti. Glede na to je logično, da ustvarjalci iz takih krajev pogosto bežijo v večja mesta, kjer najdejo več možnosti za delo in ustvarjanje.

Zaradi navedenega je za organizacijo in razvoj kulturnega dogajanja v takih mestih navadno bistvenega pomena, da se najde posameznik ali skupina ljudi, ki se organizacije in vodenje kulturnega dogajanja lotijo sistematično in z veliko mero entuziazma. Poleg tega, da morajo k sodelovanju pritegniti lokalne oblasti, morajo tudi prepričati ustvarjalce, da je njihov kraj dovolj zanimiv in stimulativen ter da je v njem zanimivo delati ter ustvarjati.

Hkrati pa jih čaka velikokrat težka naloga, da lokalnemu prebivalstvu, ki se mu obisk kulturnih prireditve ne zdi samoumeven, kulturno dogajanje približa in ga hkrati tudi prepriča, da se tega dogajanja udeležuje. Čeprav se zdi ta naloga na prvi pogled mogoče najbolj postranskega pomena, je obisk eden najpomembnejših dejavnikov za dejanski kulturni obstoj in razvoj.

Želja vsakega organizatorja je seveda, da bi lahko združil obe smernici – imeti visoko kvaliteten in široko zastavljen program, hkrati pa zagotoviti velik obisk in podporo lokalne skupnosti; pri sestavi programa gre pravzaprav vedno ravno za vzdrževanje ravnotežja med tema dvema možnostma. V zadnjih treh letih trend nakazuje, da je čedalje lažje doseči velik obisk z visokokvalitetnim programom, vendar le za tisti del, ki je komercialno dobro razširjen. Razlog za večji obisk kvalitetnih prireditev je pojavnost večjega števila glasbeno-kulturnih izvajalcev na trgu, katerih program poleg kvalitete in znanja vsebuje tudi nekaj substance popkulture (Siddharta, Neisha, Terra Folk, Katalena, Olivija, Leeloojama's, 5 žensk.com...), vendar pa je njihov delež v celotni ponudbi približno 20-odstoten na račun manj kvalitetnih zabavnih izvajalcev.

1.2. KONCEPT FESTIVALA KAMFEST

Festival Kamfest sestavljajo štiri osnovni deli: glasbeni koncerti, gledališke, plesne in filmske predstave. Vrste dogodkov sem uredil na podlagi vrstnega reda – od najbolj pa do najmanj frekventnih vsebin. Značilnost podobnih festivalov je, da predstavljajo več kot polovico programa glasbene vsebine, ki dokazano pritegnejo največ obiskovalcev, še posebno mlajših. Podrobneje si pogledjmo posamezne vsebine:

- **Glasbeni koncerti**

Na festivalu Kamfest 2005 je bilo kar 11 večerov posvečeno samo glasbi, natančneje koncertom. Občinstvu se je predstavilo 19 bolj ali manj znanih glasbenih izvajalcev različnih zvrsti – od rocka, popa, latina, jazza, narodnozabavne glasbe itd. Pop in rock koncerti privabljajo predvsem mlajšo publiko, medtem ko se starejši raje udeležujejo jazzovskih in narodnozabavnih večerov.

- **Gledališke predstave**

Pet večerov festivala Kamfest 2005 pa je bilo namenjenih segmentu ljubiteljev gledališke in dramske umetnosti. Prizorišče se v teh večerih spremeni v improvizirano t. i. gledališko dvorano na prostem, saj organizatorji poskrbijo za stole in ozvočenje ter osvetlitev predstave.

- **Plesne predstave**

Ples kot umetnost je prav gotovo magnet za občinstvo, saj na poseben način povezuje glasbo z gledališko umetnostjo. Organizatorji so obiskovalcem (ljubiteljem plesa) pripravili tri plesno obarvane večere, ki so privabili nadpričakovano število obiskovalcev.

- **Filmske predstave**

Ker je Kamfest kulturno-umetniški festival, ta seveda ne more obstajati brez filma in umetnosti povezanih z njo. Na festivalu sta se predvajala dva dokumentarna filma, eden od njiju celo premierno. S tem so organizatorji zapolnili programsko vrzel festivala in dali priložnost še eni vrsti umetnosti, da se predstavi ciljni publiki.

Sam koncept festivala je zastavljen tako, da se dogodki stopnjujejo proti koncu festivala, ki je vrhunec celotnega programa. Zadnja dva večera sta glasbeno obarvana s koncerti bolj znanih glasbenih izvajalcev, ki na prizorišče privabijo več kot tisočglavo množico obiskovalcev in poskrbijo, da z njimi festival pridobi širšo razpoznavnost in večje zanimanje lokalne in regionalne publike. Peti, še neomenjen del festivala pa je fotografska razstava z naslovom Oko Kamnika, ki so jo v sodelovanju z Foto, kino in video klubom Mavrica pripravili kamniški in okoliški fotografi. Predstava je dosegla velik odziv, s tem pa so organizatorji poskrbeli še za eno vrsto umetnosti, ki je festival le še dopolnila in popestrila.

1.3. PODOBNI FESTIVALI V SLOVENIJI

Festivali so ne samo pri nas, temveč tudi v Evropi v zadnjih desetih letih izjemno priljubljena oblika organizacije kulturnega dogajanja. Poleg dejstva, da je mogoče z obiskovanjem festivalov v bolj ali manj kratkem času videti strnjen kulturni program, ki je vsebinsko precej ozko usmerjen, imajo še nek drug pomen, ki se ga ne zavedamo tako dobro. So namreč družabni dogodek, na katerem se obiskovalci srečujejo s podobno mislečimi, se zabavajo, izobražujejo, utrjujejo in sklepajo poznanstva. Kulturni dogodek je zgolj del festivalskega večera, saj če bi šlo le za ogled kulturnih prireditev festivalov ne bi potrebovali, ker je ponudba na tem področju res že zelo pestra.

Če se omejimo na Slovenijo, je festival Kamfest še najbolj podoben **Trnfestu**, ki se v avgustu in nekaj dni v septembru odvija pred in v prostorih **KUD-a France Prešeren** v Ljubljani. Mednarodni poletni festival Trnfest vse od leta 1991 ponuja žanrsko raznovrsten program z domačimi in tujimi izvajalci s področij glasbe, gledališča, plesa, filma, likovne in vizualne umetnosti ter fotografije, zato je njegova prepoznavnost v slovenskem medijskem prostoru neizmerno večja.

Najbolj prepoznaven slovenski festival z več kot štiristo različnimi prireditvami in pol milijona obiskovalci na leto pa je zagotovo festival **Lent**, ki je vsako poletje v Mariboru. Lent uvrščamo med največje tovrstne festivale v Evropi, njegov glas pa seže tudi čez lužo. Multikulturni festival, ki je pred enajstimi leti izšel iz folklornega festivala Folkart, se tako lahko pohvali s številnimi nagradami, med katerimi je kar štirinajst nagrad svetovnega festivalskega združenja **IFEA** (*The International Festival and Events Association*), ki pod svojim okriljem združuje več kot 2500 festivalov z vsega sveta.

Vsekakor ne smemo pozabiti na najstarejši festival pri nas – **Ljubljanski poletni festival** (LPF). Njegovi začetki segajo v leto 1952, ko je Turistično društvo Ljubljana priredilo prvi Turistični teden, leta 1953 pa je bil organiziran prvi Ljubljanski festival. Prireditve festivala vsako leto obišče približno 50.000 domačih in tujih obiskovalcev. Pri LPF je treba omeniti, da poteka na izredno elitnih prireditvenih prostorih, in sicer v poletnem gledališču Križanke, na Ljubljanskem gradu, v Cankarjevem domu, Slovenski filharmoniji in Frančiškanski cerkvi, na katerih se zvrsti več kot 50 vrhunskih glasbenih, plesnih in gledaliških dogodkov.

Ker je festivalska ponudba pri nas izredno pestra in ker so napovedi za prihodnost glede prirejanja različnih festivalskih dogodkov optimistične, naj omenim še nekaj doslej bolj ali manj znanih kulturno-umetniških festivalov:

- **Festival Break 2.3.**, namenjen raziskovanju novih ustvarjalnih izrazov in sodobnih tematik ter je tako usmerjen k tistim poetikam, ki se šele začenjajo razvijati in katerih umetniški diskurz še ni zakoreninjen znotraj obstoječih standardov, kriterijev in kulturnih vrednot.
- **Festival Carniola** s svojo mednarodno udeležbo in multikulturnim repertoarjem že četrto leto zapored povečuje utrip starega mestnega jedra v Kranju. Obenem ima festival tudi izjemen pomen za lokalni kulturni razvoj in promocijo, saj na Gorenjskem ni večjega in bolj kakovostnega tovrstnega festivala.
- **Exodos**, festival sodobnih odrskih umetnosti, se je od skromnih začetkov v letu 1995 do danes razvil v enega najpomembnejših mednarodnih festivalov na Slovenskem.
- **Festival pomladi** je mednarodni, multimedijski, zabavni in izobraževalni dogodek, ki v Ljubljano prinaša urbano kulturno dogajanje in zanimiv program, namenjen različnim generacijam obiskovalcev. Osnovni cilji festivala so zagotavljanje kakovostnejšega preživljanja prostega časa v urbanem okolju, popestritev dogajanja v mestnem središču, opozarjanje na možnosti, ki jih ponuja park Tivoli, ter v mesto pripeljati nekatere najbolj sveže, inovativne in kakovostne izvajalce sodobne elektronske glasbe.
- **Multimedijski mednarodni festival Ex Ponto**, zajemajoč predvsem gledališče, likovno umetnost, fotografijo in film, je projekt, ki skuša s kulturnimi izmenjavami in skupnimi gledališkimi projekti (koprodukcije) ohraniti vezi s prostori bivše Jugoslavije in jugovzhodne Evrope.
- **Jazz festival Ljubljana** je namenjen poznavalcem in ljubiteljem jazz glasbe. Izvaja se v Cankarjevem domu in Križankah.
- **Ljubljanski mednarodni filmski festival (LIFFe)** je filmski festival, ki vsako leto novembra poteka v Cankarjevem domu ter nastaja v sodelovanju s Kolosej kinematografij, Slokinematografij, Slovensko kinoteko-Kinodvorom, Francoskim inštitutom Charlesa Nodierja, British Councilom ter Veleposlaništvom ZDA v Sloveniji.
- **Festival Magdalena**, ki se v mesecu maju odvija v Mariboru. Gre za neprofitni festival kreativnih komunikacij, ki se iz leta v leto vedno bolj uveljavlja.

2. OPREDELITEV JAVNE PRIREDITVE IN OPIS POMEMBNIH POJMOV

Preden se poglobim v sam proces organizacije prireditve, je dobro poznati nekaj pojmov, ki so neposredno povezani z njo. Pri tem si bom pomagal z **Zakonom o javnih zbiranjih (ZJZ)**, ki je bil objavljen v Uradnem listu Republike Slovenije št. 59/02 leta 2002 in na zelo konkreten način pojasnjuje posamezne pojme in odnose med njimi.

2.1. OPREDELITEV POJMA »PRIREDITEV«

Danes so prireditve izrednega pomena za dvig ekonomsko-političnega ugleda mesta, regije ali države. Zaradi njihovega pomena jih podpirajo predvsem lokalne skupnosti, saj le-tim dogodki omogočajo izboljšavo ali obnovo infrastrukture, hkrati pa predvsem v krajih z močno manifestirano sezonsko komponento podaljšujejo zasedenost turističnih kapacitet. Uspeh dogodka večjih razsežnosti je pričakovan zaradi njegove edinstvenosti, statusa ali trenutnega pomena pri ustvarjanju in vzbujanju pozornosti (Ritchie, Yangzhou, 1987, str. 20).

Prireditve spreminjajo življenja ljudi, saj se vsak rad spomni svojih doživetij, včasih celo doživetij znancev. Vsekakor je prednost prireditve v primerjavi z drugimi mediji v tem, da je ta realna oziroma resnična, v večini primerov je njeno sporočilo osebnejše in intimnejše od tistega, ki pride do prejemnika s pomočjo oglasnih sporočil.

2.1.1. Kaj je prireditev?

Druga točka četrtega člena Zakona o javnih zbiranjih pravi: »**Javna prireditev** je vsako organizirano zbiranje oseb zaradi izvajanja kulturne, športne, zabavne, izobraževalne, verske ali druge aktivnosti tako, da je udeležba brezpogojno ali pod določenimi pogoji dovoljena vsakomur«; v šesti točki pa je definirano, da je organizator shoda oziroma prireditve fizična ali pravna oseba, za račun katere se izvede shod oziroma prireditev, in vsak, ki se javno razglaša za organizatorja ali kot organizator nastopa pred državnim organom. Slovar slovenskega knjižnega jezika pa pravi, da je prireditev »javni dogodek, zlasti kulturni, športni, zabavni« (SSKJ, 2002, str. 1061), dogodek pa »kar se zgodi«, je »posebno, nenavadno doživetje« (SSKJ, 2002, str. 150). Ker gre v primeru Kamfesta za festival, si pogledajmo še definicijo festivala: »**Festival** je večdnevna prireditev, ki omogoča pregled dosežkov na določenem kulturnem področju« (SSKJ, 2002, str. 214). Ta definicija zelo dobro definira festival Kamfest, saj gre v njegovem primeru za več – in ne enodnevno prireditev, na kateri izvajalci pokažejo sadove več – ali vsaj enoletnega dela, ki v večini primerov spada v kulturo. Nekateri organizatorji dogodkov svojo prireditev poimenujejo festival, kljub temu da v njihovem primeru ne gre za večdnevno prireditev.

Svojo deklaracijo pojasnjujejo z dejstvi, ki govorijo o tem, da je dogodek mesečni in da gre z vidika letne ravni za dvanajstdnevni festival. Primerna označba dogodka bi bil cikel dogodkov, ki obiskovalcu pove, da se dogodek odvija z neko konstantno periodo, na istem kraju in v večini primerov ob istem času. Še bolj neopravičeno je enodnevno prireditve, ki se odvija na več lokacijah hkrati označiti za festival z razlago, da več prizorišč enemu dnevni predstavlja enako vrednost za obiskovalca kot eno prizorišče z večdnevnim dogajanjem. Fill (2002, str. 465) navaja tri glavne tipe prireditev oziroma dogodkov:

- prireditve, namenjene promociji izdelkov in storitev,
- družbeno usmerjene prireditve,
- prireditve znotraj organizacije.

Prireditve, organizirane z namenom izvedbe promocije za skupino izdelkov ali storitev neke blagovne znamke (HIT-Explosion of Fun, promocija alkoholne pijače Canadian Club s koncertom skupine Soulfingers) so predvsem delo večjih oglaševalskih agencij, ki tak pristop uporabljajo kot podaljšek k ustaljeni obliki pospeševanja prodaje in kot orodje za povečevanje zavedanja o promovirani blagovni znamki. Prireditve znotraj organizacije pa so tisti dogodki, ki jih posamezna organizacija izvaja v lastni režiji in z namenom animacije, nagrajevanja in motiviranja članov organizacije. Obstoječa organizacijska struktura se spremeni v projektno za čas trajanja organizacije prireditve. V primeru Kamfesta gre za družbeno usmerjeno prireditve, saj je namen organizatorjev zagotoviti mestu Kamnik in njegovim prebivalcem ter obiskovalcem prijetno večerno poletno dogajanje.

Kot vidimo, lahko prireditve opredeljujemo iz različnih zornih kotov. Poznamo vidik gospodarstva, lokalne skupnosti, države ter vidik, kateremu sem namenil diplomsko delo – vidik organizatorja prireditve. S prireditvijo in podobnimi dogodki lahko pritegnemo pozornost in spodbudimo različne tipe ljudi, da se jo udeležijo in s svojo prisotnostjo izrazijo svojo pripadnost, stališča ali katero drugo obliko manifestacije. Predstavljajo pomemben del turistične ponudbe, tako urbanih kot ruralnih predelov države, pozitivno vplivajo na prepoznavnost in obiskanost krajev, kjer se odvijajo in so izvrstno orodje za promocijo regije (Clare, 2004, str. 4). Mulej (2002, str. 3–8) pravi, da se prireditve razlikujejo glede na:

- **tematsko področje:** glasbene, športne, kulturne, politične, izobraževalne, družinske;
- **čas trajanja:** kratkotrajne, enodnevne, večdnevne, daljše;
- **frekventnost:** tradicionalne in enkratne;
- **geografsko območje:** lokalne, regionalne, državne, mednarodne;
- **jezik izvajanja:** enojezični, večjezični;
- **ciljno publiko:** interna in eksterna;
- **medijsko pokritost:** lokalna, regionalna, državna, mednarodna.

Glede na tematsko področje lahko festival Kamfest uvrstimo med kulturne prireditve in je časovno gledano večdnevni festival, ki dobiva vedno več karakteristik tradicionalnih festivalov, saj se je letos odvijal že tretjič zapored. Festival je predvsem zaradi tujih gostov vedno bolj mednarodno zasnovan, vendar pa ostaja geografsko gledano še vedno lokalni festival, ki je regionalno že dobro prepoznaven. Uradni in tudi večinsko uporabljen jezik je slovenščina, vendar po Muleju lahko trdimo, da gre za večjezični festival z eksterno ciljno publiko in z regionalno medijsko pokritostjo. Obstaja mnogo kriterijev, na podlagi katerih med seboj primerjamo in razlikujemo prireditve oziroma dogodke, vendar je za obravnavan primer zgornje število več kot dovolj reprezentativno.

Prireditve so namenjene določeni ciljni skupini, tudi če so širše programske zastavljene. Večja ko je ciljna skupina, bolj raznolik mora biti program ter lažje je pridobivanje sponzorskih sredstev za izvedbo. Z »večanjem« ciljne skupine pa se vsak organizator sooča z večjimi stroški promocije ter izvedbe, z večjim tveganjem izvedbe in ostalimi nevarnostmi, ki jih prinaša kvantitetno zastavljen cilj. Poznamo neskončno število ciljnih skupin. Prireditve, v katere se te skupine vključujejo pa lahko združimo v tri kategorije (Allen, 2000, str. 142):

- **Prireditve, kot priložnost za zadovoljevanje osebnih potreb**

Prireditve za posameznika pomenijo neko novo doživetje in izkušnjo, saj se jih udeležuje zaradi zadovoljevanja osebnih potreb, ki segajo na področje kulture, zabave, športa, izobraževanja, druženja, sprostitve... Prireditve omogočajo doseganje določenih ciljev, osebno izpopolnitev, popestritev ali pa le ritual.

- **Prireditve kot komunikacijski kanal**

Različne organizacije ter podjetja s pomočjo prireditev sporočajo javnostim informacije o svojih izdelkih in storitvah ter spodbujajo oziroma generirajo zavedanje o njihovem obstoju. Prireditve nastajajo zato, da prenašajo določena sporočila do ciljne publike, ki s svojo udeležbo postaja prepoznavna in predvidljiva (Kotler, 1996, str. 610).

- **Prireditve kot del turistične ponudbe**

Pomen prireditve za turistični kraj je predvsem v dolgoročnem grajenju podobe in značaja kraja, saj le-te dvigujejo ugled mesta, regije ali države ter so pomembna komponenta razvoja urbanega turizma. Zaželeno je, da so pomemben predmet načrtovanja v sklopu mestne, regionalne in državne turistične politike.

Pri Kamfestu gre za prireditev, ki nudi priložnost za zadovoljevanje osebnih potreb, saj je razlog za udeležbo predvsem druženje in spremljanje ter uživanje v programu. Z veliko verjetnostjo lahko trdimo, da festival postaja del turistične ponudbe Kamnika in dobro bi bilo, da ga načrtovalci kamniške turistične politike vključijo v svoj načrt, saj njegova izvedba pripomore k večjemu povpraševanju po turističnih uslugah in obiskanosti v poletnih mesecih, ko je prometnost starega mestnega jedra zaradi temperatur in letnih dopustov skoraj nična.

Sredstva namenjena izvedbi in promociji dogodkov v Sloveniji so zanemarljiva v primerjavi s proračunom svetovno znanih dogodkov, ki vsekakor prinašajo tudi primerljivo višje prihodke iz naslova oglaševanja. Obstajajo pa dogodki, ki v osnovi ne zahtevajo visokih vložkov, so pa širše znani skoraj v trenutku, ko informacije o njih pricurljajo v javnost (vojna v Iraku, izbruh ptičje gripe...). Negativno pri vsem tem je, da določeni lobiji izkoriščajo promocijsko-finančno nezahtevne dogodke za svoje lastne interese ali interese svojih bližnjih.

Največjo razliko v ceni in posledično največji del oglaševalskega kolača prinašajo športne prireditve, ki so večinoma financirane s sponzorskimi sredstvi. Ker so te vrste prireditev dobro medijsko pokrite, je pridobivanje sponzorskih sredstev dokaj enostavno. Največjo težavo predstavljajo lokalne oblasti, ki z svojo zakonodajo marsikje zavirajo enostavnost sponzorskega financiranja in neomejene promocije (promocija tobaka v Formuli 1).

Pri razvrščanju dogodkov glede na njihova tematska področja si lahko pomagamo z naslednjo delitvijo v skupine, ki sem jih dodatno podkrepil s primeri (Ritchie, Yangzhou, 1987, str. 21):

- svetovni sejmi in razstave (Expo 2005);
- večji športni dogodki (Svetovno prvenstvo v nogometu);
- pomembni kulturni in verski dogodki (konklave za novega papeža);
- edinstvena pustovanja in festivali (karneval v Rio de Janeiru);
- zgodovinski mejniki (15. obletnica osamosvojitve Slovenije);
- izbrani komercialni in poslovni dogodki (glasbeni sejem v Frankfurtu);
- dogodki, povezani s pomembnejšimi političnimi osebnostmi (pogreb predsednika države).

Ne glede na vse vrste definicij prireditve lahko trdimo, da so le-te izredno pomemben dejavnik socializacije in močan turistični element določenega kraja, regije ter države. Več in večje so prireditve v določeni regiji, bolj je regija na zunaj prepoznavna in »od zunaj« obiskana, kar posledično generira dober vpliv na gostinsko, prenočitveno in ostalo turistično ponudbo v regiji. Večje povpraševanje po elementih turistične ponudbe pa povečuje podjetniška in občinska proračunska sredstva ter posledično izboljšuje regionalni razvoj ter celotno infrastrukturo regije. Z boljšo in modernejšo infrastrukturo lahko v regiji omogočamo nova delovna mesta, višjo ceno nepremičnin, boljši izobraževalni sistem, višjo kvaliteto storitev, odmik od sekundarnih dejavnosti proti terciarnim (O'Toole, 2002, str. 146). Na podlagi vsega tega lahko sklepamo, da s pogostejšo organizacijo prireditev omogočamo kvalitetnejše in kvantitetnejše družbeno življenje ter pozitivno vplivamo na regionalni razvoj določenega območja.

2.1.2. Ostali pojmi povezani z organizacijo prireditve

Naj navedem še nekaj pojmov, ki so povezani z organizacijo javnih prireditev in so navedeni v **Zakonu o javnih zbiranjih** (ZJZ, 2002):

- **Vodja shoda** oziroma prireditve je oseba, ki vodi shod oziroma prireditev.
- **Rediteljica** oziroma reditelj na shodu oziroma prireditvi je oseba, ki jo organizator določi, da skrbi za red na shodu oziroma prireditvi.
- **Vodja rediteljev** je reditelj, ki vodi in organizira delo rediteljev.
- **Rediteljska služba** je zadostno število rediteljev z vodjo rediteljev.
- **Udeleženka oziroma udeleženec** shoda oziroma prireditve je oseba, ki se na poziv organizatorja udeležuje shoda oziroma prireditve in oseba, ki na prireditvenem prostoru prisostvuje izvajanju programa shoda oziroma prireditve.
- **Prireditveni prostor** je prostor, potreben za izvedbo shoda oziroma prireditve, na katerem vzdržuje red organizator.

Prepovedano pa je organizirati shode oziroma prireditve z namenom, da bi se na njih izvrševala kazniva dejanja oziroma pozivalo k izvrševanju kaznivih dejanj, ali z namenom povzročanja nasilja, motenja javnega reda oziroma oviranja javnega prometa. Prav tako je prepovedano organizirati shode oziroma prireditve na prostem v neposredni bližini objektov, ki se varujejo po posebnih predpisih, če bi shod oziroma prireditev lahko ovirala varovanje teh objektov.

Pristojni organ prepove shod oziroma prireditev tudi v primerih, ko organizator ni izkazal zadostnih ukrepov za zagotovitev reda, varnosti življenja in zdravja udeležencev in drugih oseb, varnosti premoženja, varnosti javnega prometa, varstva okolja, brezhibnosti naprav ali varne uporabe predmetov, zaradi katerih je lahko ogroženo življenje, zdravje ali premoženje ljudi, če je uporaba prireditvenega prostora z odločbo državnega organa prepovedana ali če ministrica oziroma minister, pristojen za zdravstvo, v mejah z zakonom določenih pooblastil, prepove zbiranje ljudi na določenih javnih mestih (Zakon o javnih zbiranjih, 2002, 6. člen).

2.2. DOLŽNOSTI IN ŽELENE LASTNOSTI ORGANIZATORJA PRIREDITVE

Organizator, še posebej poklicni, se vsak dan srečuje z organizacijo dogodkov in prireditev, zato je pomembno, da je strokovno podkovan in da je pri svojem delu čim bolj izkušen. Delovati mora kot usklajevalec in organizator delovanja, nadzorovati člane tima pri izpolnjevanju nalog ter preverjati, če vse poteka v skladu z dogovori. K uspešnosti shoda ali prireditve lahko pripomore s poznavanjem okolja, kjer se dogodek odvija, z lastnim znanjem, referencami in lastno kreativnostjo.

Mlakar (2000, str. 10) omenja deset najpomembnejših lastnosti dobrega organizatorja:

- delovanje v dobro naročnika,
- samozavest,
- finančna spretnost,
- poznavanje novosti v informacijski tehnologiji,
- znanje pri ravnanju s tehnično opremo,
- diskretnost,
- dovzetnost,
- gostoljubnost,
- vedno pripravljen na rešitve,
- nasmeh na obrazu.

Organizator mora shod oziroma prireditve organizirati tako, da bo poskrbljeno za red, da ne bosta ogrožena življenje in zdravje udeležencev ali drugih oseb oziroma premoženje, da ne bo ogrožen javni promet in da ne bo nedopustno obremenjeno okolje. Prav tako mora določiti vodjo. Vodja je lahko oseba, ki je stara najmanj 18 let in ima ustrezne psihofizične sposobnosti za opravljanje nalog vodje.

Glede na značaj shoda oziroma prireditve in pričakovano število udeležencev mora organizator za zagotavljanje reda na prireditvenem prostoru zagotoviti rediteljsko službo (Zakon o javnih zbiranjih, 2002, 10. člen). 20. člen ZJZ pa govori o prepovedi shoda oziroma prireditve od pristojnega organa, kadar okoliščine kažejo na to, da je organizirana z namenom, določenim v prvem odstavku 6. člena ter v primerih iz drugega in tretjega odstavka 6. člena tega zakona.

Če bi bilo treba shod prepovedati iz razlogov motenja javnega reda oziroma ogrožanja javnega prometa, ker čas ali kraj, določena za shod, nista primerna, pristojni organ pred izdajo odločbe organizatorja pozove, da določi drug čas ali kraj shoda. Če organizator določi drug primeren kraj ali čas shoda, pristojni organ postopek za prepoved shoda ustavi in izda dovoljenje.

Organizator pa mora kot manager projekta oblikovati projektni tim, usklajevati, koordinirati in nadzirati posamezne aktivnosti, najemati zunanje sodelavce in skrbeti za njihovo usklajeno koordinacijo ter finančno spremljati celoten proces organizacije. Deluje kot terminski načrtovalec, vodja administrativnih poslov ter koordinator pretoka informacij. Sam mora predlagati način organizacije dogodka, planira roke in stroške posameznih aktivnosti, določi sodelavce v projektnem timu ter komunikacijske poti med njimi (Peters, 2005, str. 151).

3. PROJEKTNI MANAGEMENT

Proces organizacije in izvedbe prireditve nujno zahteva projektno vodenje celotnega procesa zaradi množice nalog, njihovih nosilcev ter aktivnosti, ki so potrebne za uspešno izvedbo celote. Projekti so bili sprva značilen pojav predvsem v vojski, gradbeništvu in letalski industriji. Danes se tudi na drugih področjih dela pojavlja vedno več podjetij in organizacij, ki lahko v dinamičnem okolju, v katerem se nahajajo, delujejo učinkovito in ustrezno hitro ukrepajo le v primeru, če je njihovo delo organizirano projektno.

3.1. OSNOVNI POJMI V PROJEKTNEM MANAGEMENTU

Projekt je enkratna dejavnost, ki je sestavljena iz vrste med seboj prepletajočih se aktivnosti (Rozman, 1993, str. 158). Je ciljno usmerjen in omejen s časom, poslovnimi prvinami ter stroški (Randolf, Posner, 1992, str. 19). Uspešnost izvedbe projekta je v veliki meri odvisna od ravnanja projekta oziroma projektnega managementa, ki vodi projekta ali projektne managerju omogoča učinkovito planiranje, organiziranje, izvajanje in kontrolo projekta.

Kot vsaka stvar tudi projekti za svoj obstoj in izvedbo potrebujejo vire. Vire projekta delimo v štiri skupine: čas, denarni viri (finančna sredstva), človeški viri (delo, izvajalci) in materialni viri (oprema, surovine ...). Pri idealno načrtovanem projektu poskušamo najti optimalno ravnovesje med vsemi štirimi viri, v praksi pa deloma z omejeno razpoložljivostjo vseh virov (Kerzner, 2001, str. 412). Na primer: naročniki želijo, da bi bil projekt končan že včeraj, za investitorje je še vedno predrag, projektni vodja nima dovolj ljudi, ki bi jih vključil v projekt, prav tako pa ni na voljo dovolj opreme in strojev, s katerimi izvajamo posamezne naloge (Spinner, 1997, str. 31). Ljubič omenja značilnosti vsakega projekta (Ljubič, 1995, str. 218):

- **ciljna usmerjenost:** z vsakim projektom želimo doseči nek konkreten cilj;
- **časovna omejenost:** vsak projekt ima čas trajanja, začetno in končno točko;
- **sestavljenost:** projekt je sestavljen iz med seboj povezanih dejavnosti;
- **vodljivost:** projekt je treba voditi in ga usmerjati k zastavljenemu cilju;
- **enkratnost:** glede na okoliščine izvedbe je enkraten in neponovljiv.

Iz opredelitev je razvidno, da je pri vsakem projektu treba določiti **kaj**, **kdaj** in za **koliko** denarja mora biti nekaj narejeno. Brez odgovorov na vsa tri vprašanja se organizacije kakršnega koli projekta ne sme lotevati še kako izkušen organizator ali manager projekta, saj nepoznavanje odgovorov vodi v nesistematično izvajanje aktivnosti in rušenje projekta pred njegovim koncem.

Projekte pa lahko delimo tudi na vrste (Ljubič, 1995, str. 219):

- **Glede na determiniranost:**
 - **deterministične projekte:** pot do cilja je znana (znane so vse dejavnosti, ki jih je treba opraviti, ter njihovo medsebojno odvisnost); na poti do cilja se morajo opraviti vse dejavnosti, cilj bo gotovo dosežen in projekt kot celota je uspešen (verjetnost doseganja cilja je 1);
 - **stohastične projekte:** pot do cilja ni popolnoma znana; ni nujno, da se na poti do cilja opravijo vse dejavnosti in hkrati ni nujno, da bo cilj dosežen, projekt lahko tudi ne uspe (verjetnost doseganja cilja je manjša od 1).
- **Glede na objekt projekta:**
 - **fizične projekte:** objekt projekta je fizično otipljiv, rezultati projekta pa natančno merljivi;
 - **abstraktne projekte:** objekt projekta je ali pa ni fizično otipljiv, rezultati pa niso natančno merljivi.
- **Glede na izvajalce:**
 - **interne projekte:** to so tisti projekti, ki jih izvajamo v celoti z osebjem, ki je zaposleno v okolju (podjetju, ustanovi...), ki je naročnik projekta;
 - **eksterne projekte:** projekti, ki jih po pooblastilu in za račun naročnika izvajajo posebej specializirana podjetja (princip inženiringa).
- **Glede na velikost in sestavo problema, ki ga projekt rešuje:**
 - **preproste projekte:** potekajo v okviru nekega projekta, za njihovo ravnanje so zadolženi linijski vodje;
 - **kompleksne projekte:** so dolgotrajni, tvegani, zato zahtevajo veliko sredstev dela in posebnega projektne vodjo.
- **Glede na način izvedbe ločimo:**
 - **enkratne:** pojavljajo se samo enkrat oziroma se redko izvajajo na enak način, zahtevajo projektno vodenje, ki je zasnovano na nestalni oz. občasni projektne organizaciji;
 - **projektne procese:** pojavljajo se večkrat, in to stalno, glede izvedbe in vodenja so si podobni in imajo ustaljen način vodenja in izvedbe; najpogosteje se pojavljajo v projektne usmerjenih podjetjih.

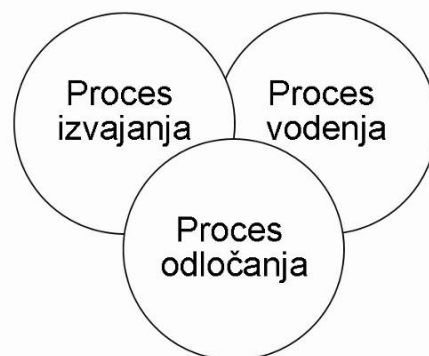
Prav tako kot obstaja veliko število definicij in vrst projektov, je veliko avtorjev, ki so svoj čas in znanje namenili postavljanju definicij managementa. Vsem je skupno to, da izhajajo iz definicije dela. Pri tehnični delitvi dela gre za to, da konkretne naloge ne opravi le ena oseba, ampak to nalogo razčlenimo na več manjših, ki jih opravijo različne osebe v različnih časovnih obdobjih. Lipovec (1987, str. 136) pravi, da je management organizacijska funkcija ali proces, ki omogoča, da ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja.

Projektni management je opredeljen kot ciljno usmerjen proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja, ki omogoča doseči čim bolj uspešen zaključek projekta (Rozman, 2002, str. 7). Pri usklajevanju zgoraj omenjenih aktivnosti moramo poleg časovnega kriterija upoštevati tudi druge dejavnike, kot so kadri, potrebna delovna sredstva ter stroški projekta. Slednje lahko zmanjšamo s čim manjšim obsegom zaposlenih ter delovnih sredstev oziroma s čim boljšo izkoriščenostjo le-teh. Projektni management se na ustrezen način povezuje z nalogami managementa, saj gre za strokovno delo, ki zahteva znanje s področja strateškega načrtovanja projektov, načrtovanja v splošnem, vodenja in timskega dela (Spinner, 1997, str. 23).

Nekateri avtorji pravijo, da je projektni management koncept vodenja, gre pa za to, da se za čas trajanja projekta odredi centralna odgovornost za projekt, ki se na ustrezen način institucionalizira in organizira v obliki projektne organizacije. Upravljanje in vodenje projektov je problem in umetnost, kako izvesti projekt s sodelovanjem ljudi v neki organizaciji v dogovorjenem roku, z določenimi vhodnimi sredstvi in želenim učinkom. Po tej obrazložitvi 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 (Hauc, 2002, str. 172).

Proces vodenja ni edini proces, ki poteka v projektu (tu razumemo proces izvedbe v širšem pomenu, od zasnov do realizacije). Poleg vodenja je namreč treba zagotoviti tudi proces izvajanja ter proces odločanja in sprejemanja. Večkrat so ti delni procesi povezani in se prekrivajo, zato jih lahko ponazorimo s sliko:

Slika 1: Proces izvedbe projekta



Vir: Bizjak, 1996, str. 180.

Za odločanje v projektu je odgovoren projektni manager, priporočljivo pa je, da pri odločanju sodeluje čim več udeležencev projekta, saj le tako lahko pridemo do najboljše rešitve za projekt. Projektni manager si izbere primerne sodelavce, ki bodo skrbeli za izvajanje aktivnosti projekta. Pomembno je, da nanje delegira odgovornost in avtoriteto, ki jo bodo potrebovali pri svojem delu (Russel, Taylor, 1998, str. 783).

Razlika med splošnim managementom in projektnim je v tem, da splošni management deluje na procesih, ki obstajajo in za katere so na voljo vsi potrebni viri. Projektni management pa deluje na podlagi procesov, ki jih ob pripravi zagona še ni, s planom projekta in zagonskim elaboratom se šele oblikujejo in vire, tako notranje v podjetju kot tudi zunanje, bo potrebno šele pridobiti. Posplošeno lahko rečemo, da splošni management lahko »vidi«, kar managira, medtem ko za projektni management tega ne moremo reči. Oba managementa sta sicer zadolžena za plan, splošni za letni plan poslovanja, projektni management pa za plan projekta. Vendar je treba tehnologijo projekta ob pripravi zagona postaviti ter med izvajanjem dopolnjevati. Gre torej za procese, ki nastajajo »sproti«. V tem pa je zahtevnost dela projektnega managementa drugačna. Zato je treba planiranju projektov kot eni najpomembnejših nalog posvetiti posebno pozornost (Kerzner, 2001, str. 343).

3.2. FAZE PROJEKTNEGA MANAGEMENTA

Kot smo že omenili, je projektni management sestavljen iz štirih pomembnih faz: **planiranja**, **organiziranja**, **vodenja** in **kontrole**. Le z uspešnim izvajanjem vsake posamezne faze lahko projekt zaključimo optimalno. Posamezne faze predstavljam v logičnem vrstnem redu, in sicer tako, kot si sledijo v realnosti.

3.2.1. Planiranje

Planiranje predstavlja prvo funkcijo managementa. V tej fazi gre za zastavljanje ciljev, rezultatov poslovanja in poti za njihovo doseganje. Planiranje, ki določa in opredeljuje cilje, omogoča usmerjanje pozornosti in vseh dejavnosti k doseganju teh ciljev. S planiranjem si zagotavljamo gospodarno izvajanje posameznih aktivnosti, minimiziramo stroške, optimiziramo obseg in kakovost posameznih aktivnosti ter lažje izvajamo kontrolo (Pučko, 1999, str. 270). Gre za proces, s katerim predvidevamo prihodnost. S planiranjem vnaprej določimo potek akcij, ki jih je treba izpeljati, da bi predvidene cilje dosegli na najučinkovitejši način (Vila, 1994, str. 325). Rezultat planiranja so plani t. i. dokumenti, v katerih so navedeni planski cilji in naloge, njihovo zaporedje ter roki za njihovo uresničenje. Dobro je, da postavimo več planskih ciljev, ki pa morajo biti med seboj usklajeni, saj je njihovo uresničevanje medsebojno odvisno.

Štirje glavni razlogi za planiranje projektov so (Kerzner, 2001, str. 160):

- zmanjšanje tveganja,
- večja učinkovitost pri izvajanju aktivnosti,
- boljše razumevanje ciljev,
- zagotavljanje osnove za spremljanje in kontrolo.

S planiranjem pa pridobimo kar nekaj prednosti (Pučko, 1999, str. 143):

- izognemo se neredu in naglim odločitvam, ki bi jih povzročilo odločanje brez plana;
- managerjem pomaga razmišljati vnaprej, saj vedno vedo, katera aktivnost sledi in kakšne stroške lahko povzroči;
- postavi temelj za kontrolo in spremljanje projekta;
- nudi pomoč pri komunikaciji z vsemi udeleženi v projektu, ki se ob poznavanju plana zavedajo kakšne so njihove aktivnosti in kdaj naj bi jih izvedli.

Danes je projektni pristop stalnica na vseh področjih človekovega delovanja. V različnih oblikah je prisoten tako v gospodarstvu kot tudi v neprofitnih organizacijah, zdravstvu, kulturi, športu, politiki, publicistiki, državni upravi, javnih zavodih... V današnji družbi, ki je vedno bolj usmerjena v povezovanje in iskanje novih oblik udejstvovanja različnih skupin in njihovih asociacij, so ustrezno planirani, organizirani in izvedeni projekti temelj razvoja družbe in reševanja njenih problemov. Termnsko planiranje projektnih aktivnosti temelji na tehniki mrežnega programiranja, ki ga bom predstavil malce kasneje.

3.2.2. Organiziranje

Druga faza managementa je organiziranje, kar predstavlja uresničevanja prve – planiranja. Proces organiziranja je logično zaporedje izvajanja delnih nalog in ga je priporočljivo izvajati v vsaki organizaciji. Z organiziranjem členimo dejavnosti na potrebne delne naloge in postavljamo logično zaporedje njihovega izvajanja. Odločitev o tem, kako se posamezniki organizirajo pri izvajanju določenega projekta, je odvisna predvsem od obstoječe organizacije in njene sposobnosti, da sprejme projekt, od velikosti, pomembnosti in trajanja projekta, usposobljenosti in razpoložljivosti kadrov, rokov in načrtovanega števila projektov. Z oblikovanjem organizacijske strukture želimo doseči njeno čim večjo trajnost in stabilnost. Organizacijska struktura je formalni sistem razčlanitve in razporeditve delnih nalog po izvrševalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov. Pomeni vzpostavljanje sistema razmerij med zaposlenimi, saj le-ta zagotavlja obstoj, razvoj in smotrno doseganje zastavljenega cilja (Vila, 1994, str. 89). Pomeni določitev zadolžitev, odgovornosti in avtoritete posameznikov.

Pri projektni organizaciji poznamo tri glavne oblike organizacijskih struktur (Meredith, 2001, str. 151):

- **projekti kot del funkcijske organizacije**
To obliko imenujemo tudi štabni projektni management, pri njej pa ima projektni management samo omejene naloge in pristojnosti, najpogosteje v obliki koordinacije in morebiti še planiranja predvsem pri pripravi zagona projekta. Pojavlja se kot projektna koordinacija na najvišji ravni.

Problem projektnega managementa v tej obliki projektne organizacije je v delitvi odgovornosti za projekt med funkcijskim in projektnim vodstvom. Ta oblika je sporna predvsem zato, ker projektni manager ne more v celoti odgovarjati za čas, stroške in pričakovanja v zvezi s cilji projekta.

- **čista projektna organizacija**

To je samostojna organizacija za vodenje in izvajanje projekta. Tako se pojavlja kot vzporedna organizacija notranji organizaciji podjetja. Njeno vodstvo prevzame za projekt polno odgovornost. Projektni sodelavci so vključeni v to organizacijo za čas trajanja projekta. O njej govorimo tudi kot avtonomnem projektnem managementu. Njena notranja organiziranost se mora prilagoditi značilnosti projekta.

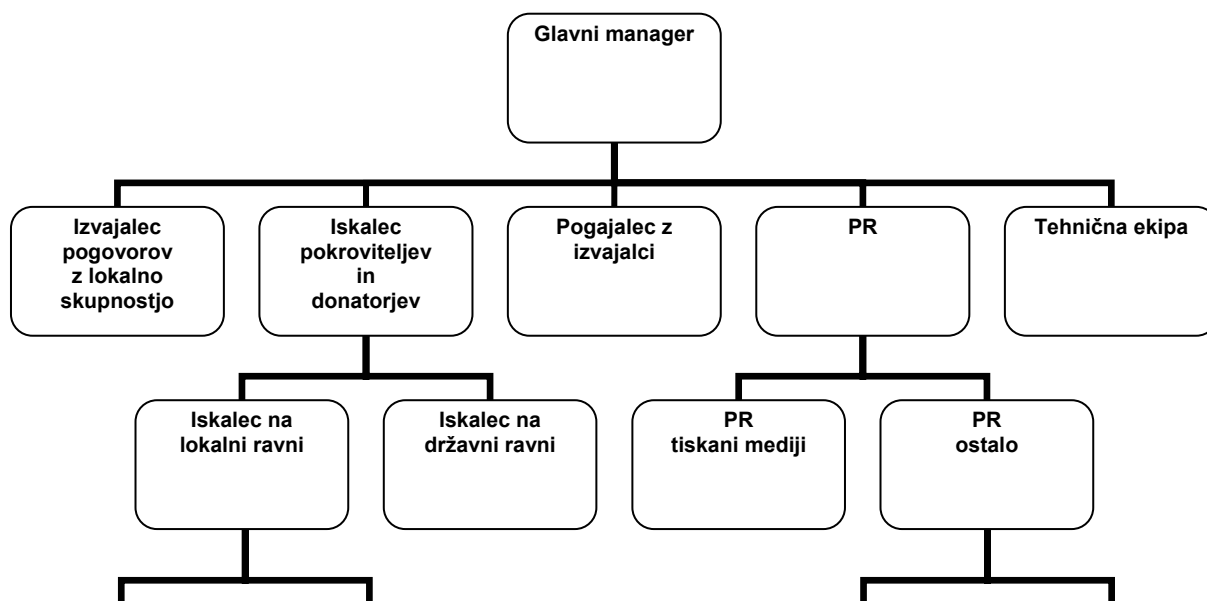
- **projektno-matrična organizacija**

Značilnost projektno-matrične organizacije je v tem, da so vsi viri znanja, sposobnosti in oprema praviloma v funkciji organiziranih enot, medtem ko ima projektna organizacija bolj ali manj natančno opredeljeno nalogo z vsemi omejitvami in roki. S tako razdeljenimi nalogami med projektno organizacijo in funkcijskimi organizacijskimi enotami, ki nastopajo kot izvajalci projekta, se pojavi dvojna odvisnost med funkcijsko organizacijsko strukturo in projektno organizacijo. Funkcijske organizacijske enote nastopajo najprej kot izvajalci dejavnosti projekta in so glede na izvajanje del odgovorni na eni strani svojemu vodstvu, na drugi strani pa projektni organizaciji, ki je zadolžena za vodenje izvajanja projektov.

Vse tri oblike so v praksi umeščene v samo organizacijo oziroma podjetje in jih težko apliciramo na primer izvedbe prireditve. Še najboljši teoretični približek je za obravnavan primer **čista projektna organizacija**, ki ji bom namenil nekaj več besed. Ta struktura je primerna, ko gre za velike, dolgotrajne in drage projekte ali pa, ko so nekateri njihovi vidiki (stroški, roki ali poslovne prvine) kritični. Vsi njeni organizacijski deli so usmerjeni v izvajanje projektnih aktivnosti (Vila, 1994, str. 201). V njeni strukturi se usklajujejo aktivnosti različnih oddelkov in se dodeljujejo pristojnosti funkcijskih in produktnih vodij odgovornemu projektnemu vodji oziroma ravnatelju.

Projektna organizacija se uvaja za uresničevanje takšnih poslovnih ciljev, ki terjajo visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posameznih aktivnosti, vezanih na določen projekt. Projektna organiziranost se oblikuje glede na posamezne projekte zato, da se projekti izvedejo v predvidenem času, z določenimi stroški in v skladu z naročnikovimi zahtevami. Za to skrbijo projektni vodje oziroma projektni managerji. Značilnost projektne organizacije je v hitrem spreminjanju okolja in nalog.

Slika 2: Čista projektna organizacija



Vir: Meredith, 2001, str. 156.

Kot vsaka druga organizacijska struktura ima tudi projektna svoje pozitivne in negativne lastnosti. Pri dobrih lastnostih lahko omenimo, da je projektna organizacijska struktura izredno lahko razumljiva, odgovornosti v njej so jasno in nedvoumno določene, subjekti so praviloma visoko angažirani, delovanje pa jim poenostavlja učinkovita in jasna komunikacija med projektnim managerjem in člani tima. Struktura je hitro odzivajoča in omogoča naglo odločanje, njena izvedba pa je hitro dosegljiva. Struktura izredno težko nudi stalnost zaposlitve, velik problem pa povzroča velika fluktuacija zaradi nestalnosti angažiranja delovne sile in izpostavljenost zaposlenih stresnim situacijam (Vila, 1994, str. 201). Določene negativne lastnosti je mogoče s pogostimi projekti ublažiti ali celo popolnoma odpraviti, vendar z njihovo eliminacijo generiramo večji negativni vpliv ostalih lastnosti. Na primer: zaradi pogostosti prirejanj prireditve potrebujemo zanesljiv in vedno dostopen kader. To lahko dosežemo le z redno zaposlitvijo ljudi, s katerim negiramo izjavo o neomogočanju stalne zaposlitve. S tem pa smo povečali stresno izpostavljenost zaposlenih, saj njihov delovnik ni fiksno določen, težko si organizirajo prosti čas, večino časa so v stanju pripravljenosti in v strahu pred izgubo delovnega mesta zaradi racionalizacije poslovanja.

Ne samo struktura, tudi sistem je pomemben. Poznamo veliko sistemov organizacije, vendar bi na tem mestu rad izpostavil dva, ki sta primerna za organizacijo prireditve. Med seboj sta izključujoča, vendar pa v določeni točki v procesu organizacije prehajata eden v drugega in se med seboj dopolnjujeta. Vihar omenja dva različna sistema organizacije primerna za organizacijo prireditve (Vihar, 1987, str 14):

Štabnolinijski sistem:

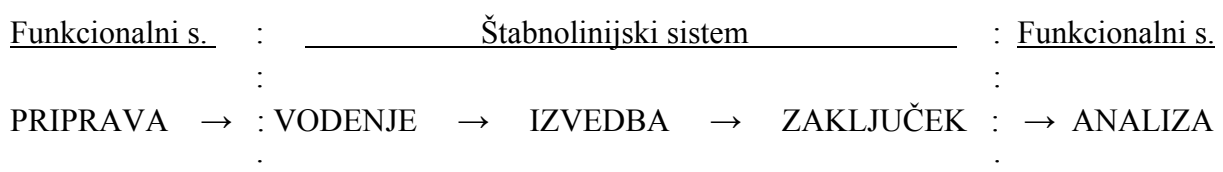
- odločanje poteka od zgoraj navzdol,
- naloge so definirane in razdeljene,
- pravice in dolžnosti članov so vnaprej znane,
- kvaliteta dela in odgovornost je na profesionalnem nivoju,
- sistem lahko deluje tudi v daljšem časovnem obdobju,
- člani so se v sistem vključili prostovoljno, zaradi dela samega ali pa tudi zato, ker so bili v to prisiljeni (finančni problemi) in za delo pričakujejo finančno nagrado.

Funkcionalni sistem:

- odločanje je demokratično, ravna se po volji večine,
- naloge niso definirane in razdeljene,
- pravice in dolžnosti članov ekipe niso dogovorjene,
- kvaliteta dela ni vedno na profesionalni ravni,
- sistem ne preživi v daljšem časovnem obdobju,
- za delovanje niso zagotovljeni sistemski finančni viri, niti drugi materialni pogoji,
- člani so se v projekt vključili prostovoljno, izključno zaradi dela, ideje in skupine.

V času, ko se ideja šele poraja in ko nastaja ekipa, je funkcionalni sistem logičen in edini mogoč, razen če ni že prej obstajala skupina, ki že ima dogovorjena pravila delovanja. Ko pa so pravice in dolžnosti članov, naloge ter cilji projekta dogovorjeni, potem je za izpolnitev nalog učinkovitejši, hitrejši in cenejši štabnolinijski sistem. Pri ocenjevanju rezultatov dela pa je spet primernejši funkcionalni sistem, ki dopušča demokratično analizo rezultatov. Lahko bi rekli, da se sistema dopolnjujeta in prehajata eden v drugega, vendar pa se je treba vprašati, kdaj je pravi čas za prehod iz enega v drugega. V fazi priprave na projekt in analize je primernejši funkcionalni, medtem ko je v fazi vodenja, izvedbe ter zaključka primernejši štabnolinijski sistem organizacije.

Slika 3: Posamezne faze in sistem organizacije



Vir: Vihar, 1987, str. 24.

3.2.3. Vodenje

Vodenje običajno opredelimo kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine in s tem delovanja k postavljenim ciljem projekta (Rozman, 1993, str. 201). Gre torej za izvajanje aktivnosti, potrebnih za izvedbo projekta s pomočjo drugih in vključuje predvsem izobraževanje, spremljanje, motiviranje in koordiniranje posameznih zaposlenih pri projektu. Vodenje v okviru ravnanja projekta je še posebej težavno, ker so ljudje, ki so odgovorni za izvajanje posamezne aktivnosti pri projektu, ponavadi sočasno odgovorni za izvajanje posameznih aktivnosti še nadrejenemu v linijski organizaciji. Projektni manager je začasno nadrejeni, in sicer zgolj za opravljanje določene aktivnosti v okviru projektnega dela. Pri vodenju nasploh poznamo dva glavna stila vodenja (Rozman, 1993, str. 205):

- **avtoritativni, avtoritarni oz. avtokratski vodstveni stil**

Delovanje vodje je usmerjeno izključno k utrjevanju lastnega položaja. Vodja sam sprejema vse odločitve in na podrejene vpliva preko nalog v obliki ukazov. Izvajanje nalog je omejeno na izpopolnjevanje dobljenih nalog in na poročanje o dosežkih.

- **participativni stil vodenja (tipičen za projekte)**

Pri tem stilu gre za demokratično vodenje, pri čemer ravnatelj poskuša poistovetiti posameznike (podrejene) s cilji projekta, hkrati pa jih vključuje v sam proces odločanja. S tem se bistveno poveča učinkovitost projektnega tima. Treba pa se je zavedati, da je ta stil vodenja bistveno zahtevnejši od prvega, vendar pa je ključ za uspešno izvedbo vseh planiranih projektnih aktivnosti.

Za festival Kamfest bi bil avtoritativni slog vodenja neprimeren, saj je festival zgrajen s pomočjo idej in sredstev širše celote in so posamezniki že poistoveteni s ciljem organizacije festivala ter soudeleženi pri odločitvah. Razlog za demokratično vodenje je prav gotovo prostovoljstvo izvajalcev festivala, saj bi z avtokracijo vodja le odgnal »izvajanje dogodka« željne posameznike. Za uspešno izvajanje določene naloge je zelo pomemben vsak posameznik, še posebej njegov prispevek pri nalogi, ki jo izvaja znotraj skupine. Govorimo o timskem delu. V timu obstajata dinamična interakcija med posameznimi člani in aktivno prilagajanje skupnemu cilju (Možina, 1994, str. 116).

Elementi tima (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 209):

- **vodja tima:** usmerja delo;
- **člani tima:** delujejo, so usmerjeni;
- **naloge:** aktivnosti, usmerjene k doseganju cilja;
- **komunikacija:** nujno potrebna za doseganje cilja; jasno nedvoumno izražanje.

Sama izvedba projektov zahteva od izvajalcev različna strokovna znanja in ideje, ki jih posameznik le težka zagotovi. Skoraj nemogoče je od organizatorja pričakovati, da bo sam poskrbel za objektivno privlačen program, hkrati sestavil medijski plan, vodil PR, gostinstvo, redarsko službo, tehniko, skrbel za logistiko nastopajočih, sodeloval z lokalnimi in regionalnimi javnostmi, skrbel za administracijo in transparentnost poslovanja ... Timsko delo je v projektih nujno, vendar pa je zaželeno, da ima tim **naslednje lastnosti** (Parker, 2000, str.19):

- **kreativno vzdušje**, ki povečuje prizadevanja članov in spodbuja inovativne ter kreativne pristope, ideje ter rešitve;
- **naloga in cilji** so že na začetku vsem članom jasni in sprejemljivi. O spornih točkah se v timu pogovarjajo in iščejo rešitve, pri čemer se posamezniki v timu poistovetijo s problemi in cilji tima;
- v timu so vsi člani usposobljeni za vse vloge, tudi za vlogo vodje. Skrbno izbran **vodja** spodbuja kooperativno sodelovanje med člani. Člani in vodja si medsebojno zaupajo;
- **odprta komunikacija** je spontana in poteka v vseh smereh. Člani kritiko razumejo kot konstruktivno in namenjeno odstranjevanju ovir in ne kot osebni konflikt;
- večina sklepov se sprejema z **usklajevanjem mnenj**;
- v timu se konflikt priznava kot normalen pojav v medčloveških odnosih. **Konflikt** daje priložnost za kreativnost in nove rešitve;
- vsi člani so visoko **motivirani**, da dosežejo namen timskega dela.

Vodenje je izredno privlačna in hkrati najodgovornejša funkcija posameznika v kateri koli fazi organizacijskega procesa. V tej točki sem predstavil le »pozitivno« stran vodenja, vendar pa lahko zagotovim, da je količinsko gledano tveganj več kot privlačnih elementov te funkcije. Formalni vodja shoda ali prireditve je kazensko in moralno odgovoren za celotno dogajanje na prireditvi, ne glede na to, če je za nek neljubi dogodek odgovoren podizvajalec, saj je proces dokazovanja krivde v slovenskem sodstvu izredno dolgotrajen in zapleten. Najpomembneje je, da organizator nameni dovolj sredstev za varnost udeležencev na prireditvi, saj vsaka večja poškodba obiskovalca praviloma pomeni konec prireditve.

3.2.4. Kontrola

Za ugotavljanje odstopanj od projektnega plana potrebuje projekt nenehno merjenje učinkovitosti izvedbe projekta. Spremljanje izvedbe in obravnavanje ugotovljenih odstopanj so del procesa kontrole (Ljubič, 1995, str. 79). Ugotovljena odstopanja lahko sprožijo proces ponovnega planiranja. Del kontrole projekta so tudi preventivni ukrepi. Ti skušajo odpraviti probleme, ki bi lahko vplivali na učinkovito izvedbo projekta. V primeru zaznave problema v posamezni fazi ali odstopanj od načrtovanega, se nemudoma generira impulz za sanacijo trenutnega stanja in posledično minimiziranje negativnih odklonov v samem procesu organizacije. Proces kontrole razdelimo na naslednje manjše procese (Ljubič, 1995, str. 93):

- **kontrola celotnega projekta** – koordiniranje sprememb vezanih na celoten projekt;
- **kontrola stroškov** – spremljanje sprememb pri stroških projekta;
- **kontrola obsega** – spremljanje sprememb obsega projekta;
- **kontrola časovnega plana** – koordiniranje sprememb povezanih s časovnim planom projekta;
- **kontrola kvalitete** – pregled rezultatov projekta in ugotavljanje, če se skladajo s kakovostnimi standardi opredeljenimi za projekt. Odstranitev faktorjev, ki vplivajo na nezadostno učinkovitost projekta;
- **poročanje o stanju projekta** – zbiranje in analiza informacij o izvedbi projekta. Proces vključuje poročanje o statusu, napredovanju projekta in napovedovanje nadaljnjih aktivnosti.

Pomembno je, da se kontrola izvaja v trenutku, ko so korektivne aktivnosti (če so potrebne) še možne. Poleg kontrole kot funkcije managerja projekta se pojavlja še presoja (revizija) projekta, ki je lahko **interna** ali **eksterna**. Za primer procesa organizacije prireditelj je interna presoja predpogoj za načrtovanje vseh aktivnosti in povezav med njimi, saj le tako lahko sledimo in ugotavljamo stanje procesa. Pri sumu o pojavu nepravilnosti v poslovanju in delovanju pa je potrebno uvesti še eksterno revizijo, ki v sistem vpelje večjo objektivno substanco.

Kot sem že omenil, je potrebno sprotno (dnevno) spremljanje in ocenjevanje celotnega procesa organizacije in hitro izvajanje korekcij v primeru nastanka vzrokov za njihovo uporabo. Predvsem se je treba osredotočiti na kontrolo stroškov, ki pri procesu organizacije hitro iztirijo iz načrtovanih tirnic in za seboj pustijo veliko razdejanje pri financiranju virov sredstev. Pri kontroli gre za tri vrste procesov (Vila, 1994, str. 201):

- **merjenje – spremljanje:** določanje stopnje doseganja ciljev oz. izvedenih aktivnosti s formalnimi in neformalnimi poročili;
- **ocenjevanje:** določanje razlogov za odstopanja in priprava možnih korektivnih ukrepov;
- **korekture:** izvajanje korektivnih ukrepov za zmanjšanje razlike med planirano in dejansko nastalo situacijo.

Lahko trdimo, da je kontrola poslovanja hkrati tudi kontrola dela ravnateljev, saj je bistvo njihovega dela usklajevanje, katerega rezultat so odločitve, ki jih ravnatelji prenašajo na vse faze projektnega managementa.

V primeru izvajanja kontrole pri procesu organizacije prireditelja pa kontrola celotnega procesa pomeni kontrolo sposobnosti glavnega organizatorja, njegove vodstvene sposobnosti, sposobnost usklajevanja in delegiranja.

4. PROCES ORGANIZACIJE PRIREDITVE NA PRIMERU FESTIVALA KAMFEST

Pri opisovanju in analizi procesa organizacije se je najbolj priporočljivo nasloniti na konkretne primere, ki pomagajo pri lažjem razumevanju celotne organizacije. Festival Kamfest vsebuje večino elementov potrebnih za opis procesov, povezav in aktivnosti potrebnih za organizacijo večjih prireditev. Poglavje sem razdelil na dva dela: na analizo elementov in analizo procesa organizacije festivala Kamfest, vsak del pa sem še posebej razčlenil na več manjših in bolj specifičnih sklopov.

4.1. ELEMENTI ORGANIZACIJE

Vsak proces organizacije je sestavljen iz nešteto elementov, ki so potrebni za nemoteno izvedbo. Sam sem te elemente razporedil v tri skupine: v analizo načel posameznih faz, v analizo najpomembnejših funkcij organizacije in analizo subjektov vključenih v sam proces organizacije. Pri analizi sem se upiral na teoretične temelje procesa organizacije prireditev in osnov event managementa.

4.1.1. Načela

Načela organizacije so temelji, na katere lahko postavimo celoten sistem. Vsekakor je vsak cilj organizatorja, da izpelje prireditev na čim racionalnejši način, vendar ob predpostavki, da ta dosega neko želeno stopnjo kvalitete. Da bi lahko to dosegli, se mora vsak vodja shoda ali prireditve že na začetku odločiti, po katerih načelih se bo celotni sistem ravnal. Načela delimo na načela pred začetkom in na načela, ko je organizacija že stekla (Vihar, 1987, str. 34).

4.1.1.1. Načela pred začetkom

Za organizacijo prireditve mora obstajati evidentna družbena volja, saj brez kakršnih koli vzgibov potrebnih za izvedbo dogodka sploh ni. Sam proces se lahko začne odvijati, ko so zanj zagotovljena finančna sredstva ter prostorski, tehnični in materialni pogoji. Zaradi interesa Občine Kamnik, da se staro mestno jedro oživi, je pridobitev Malega gradu kot prizorišča ena izmed lažjih začetnih nalog. Največjo težavo predstavlja pridobivanje finančnih sredstev za izvedbo celotnega festivala. Na tem mestu so predstavniki organizatorja sposobnost uspešnega prepričevanja in predstavitve festivala sponzorjem ter donatorjem, ki so svoja sredstva z zaupanjem vložili v celotno organizacijo festivala. Še vedno pa pri nas obstaja velika vrzel pri sponzoriranju kulturno-umetniških prireditev, saj podjetja in posamezniki svoja »zaradi recesije« manjša sredstva raje namenjajo v organizacijo športnih dogodkov, ki so oglaševalsko bolj zanimiva in medijsko bolje pokrita.

Na začetku si mora organizator sam izbrati svojo ekipo, s katero bo v času izvajanja celotnega festivala uspešno sodeloval, mora pa se zavedati, da bo v celoti odgovoren za projekt in za nadomeščanje manjkajočih subjektov. Vse naloge je treba izpeljati z optimumom sredstev in energije, vendar tako, da kvaliteta prireditve v ničemer ni okrnjena in da obiskovalci dogodka niso nikoli izpostavljeni tveganju.

4.1.1.2. Načela organizacije

Pri vzpostavljanju organizacije in z njo povezanih struktur se mora organizator držati naslednjih načel (Spinner, 1997, str. 108):

- **enakomerna razvrstitev in razporeditev nalog**

Naloge je treba razporediti med člane ekipe oziroma tima dovolj enakomerno, da bodo kvalitetno in pravočasno izpolnjene. Preobremenjenost posameznega člana ekipe lahko pomeni neuskkljenost v delovanju tima, lahko pa vodi do frustracij posameznika in trenj znotraj tima.

- **Pooblastila in odgovornost**

Kot sem že omenil, je pravica organizatorja, da si sam izbere ekipo, katere članom se dodeli pooblastila ter odgovornost, ki se prenašata v razmerju večja odgovornost – večja pooblastila in obratno. Za strateške odločitve je tako najodgovornejši organizacijski odbor, za vsakdanje pa organizator. Naj opozorim na to, da ko enkrat organizacija steče, jo lahko usmerja samo organizator, saj so posegi iz »vrha« oziroma okolice le škodljivi. Vihar (1987, str. 11) na tem primeru navaja dve Napoleonovi misli. Prva pravi, da so trije dobri generali skupaj slabši kot en sam slab general, druga pa pravi, da ni slabih vojakov, obstajajo le slabi generali.

- **Prenos informacij**

Od tega, kako hiter in objektivni je prenos informacij, je odvisno kvalitetno odločanje, od tega pa zopet, kako se bodo naloge reševale. Dnevno prirejanje sestankov organizacijskega odbora festivala je namenjeno sprotni analizi festivala, usklajevanju in sprotni korekciji plana, ki upošteva dosedanje odmike izvedbe on načrtovanih planov.

- **Nadzor**

Organizator mora nenehno spremljati izvajanje nalog ter si beležiti, katere so že bile in katere še niso bile opravljene. Pravimo, da nadzira sistem. Le tako lahko sistem »popravi« in ga usmeri tja, kamor želi – proti uspešni izvedbi celotnega festivala Kamfest.

- **Gibljivost in prilagodljivost**

Organizacija je dinamičen sistem, ki se kar naprej spreminja, iz dneva v dan, iz ure v uro. Ekipo, ki ni gibljiva, ki se ne zna prilagoditi novi situaciji, naloge ne bo zmogla opraviti. Naloga organizatorja je organizirati festival, saj njegovo zadoščenje ne sme biti v tem, da se bo s preveč zahtevnim izvajalcem sprl, pač da pa ga bo spravil na oder.

4.1.1.3. Načela nadzora in analize

Nadzor v procesu organizacije pomeni stalno in sprotno preverjanje izvajanja nalog. Pri analizi poteka posamezne naloge uporablja organizator tri kriterije (Rozman, 2002, str. 78):

- **Kriterij časa:** služi kot pomoč pri ugotavljanju pravočasnosti izvedbe naloge;
- **Kriterij prostora:** pomaga ugotoviti, če je bila naloga opravljena na pravem mestu;
- **Kriterij funkcionalnosti:** služi kot pomoč pri ugotavljanju zadovoljstva uporabnika oz. nam pokaže, če je bil dosežen namen, s katerim se je organizator naloge lotil.

Treba je še povedati, da je temeljni kriterij nadzora redna analiza v dogovorjenih časovnih zaporedjih. Časovna zaporedja analize, ki se izvaja na sestankih, morajo biti tako pogosta, kot to zahteva zapletenost problema, in še pogostejša, ko se čas izvedbe izteka.

4.1.1.4. Načela timskega dela

Tim sestavljajo ljudje, ki svojo energijo usmerjajo k določenemu skupnemu cilju, ki ga lahko dosežejo le z združevanjem svojih komplementarnih prizadevanj, kot posamezniki zunaj tima pa ne. Pri tem je najpomembnejši del komunikacija, saj le tako člani izražajo svoja mnenja, občutke ter predloge.

Število članov tima je odvisno od števila nalog, toda temeljna ekipa, t. i. izvršni odbor, ima določeno število članov. Kolikšno je to število, pa je seveda odvisno od velikosti prireditve in števila razpoložljivih ljudi. Za prireditve tipa Kamfest so najbolj učinkoviti timi, ki imajo od tri do pet članov, saj lahko vse fizične in tehnično manj zahtevne naloge izpeljemo s kadrom najetim preko študentskih servisov oziroma avtorskih pogodb o delu. Večje število ljudi v timu ni priporočljivo, saj se začnejo naloge »drobiti«, ker nastaja vedno več prenosov dolžnosti iz ene naloge na drugo, s tem pa tudi večja možnost, da se izpeljava naloge pretrga (Parker, 2000, str. 144). Organizator je naloge delegiral vertikalno, saj gre pri horizontalni zadolžitvi za to, da si, na primer, pri pripravi izvedbe plakatiranja mesta člani naloge razdelijo tako, da nekdo skrbi za nabavo lepila, drugi za nabavo čopiča in tretji priskrbi vozilo za razvoz plakatov. Pri tem obstaja velika verjetnost, da ne bo opravljena nobena naloga. Pri vertikalni zadolžitvi pa je nekdo zadolžen za vse tri elemente, drugi za razvoz plakatov in tretji za samo lepljenje.

Dobri odnosi v timu so temelj sinhroniziranega dela. Dobri odnosi so pogojeni s tem, da se vsak član tima zaveda vseh pravic in dolžnosti, ki mu pripadajo. Vsak član mora vedeti, ali nalogo opravlja prostovoljno ali bo za opravljeno delo plačan ter koliko bo znašalo njegovo plačilo. Puščati tim v varljivem upanju na denarno nagrado je za vzdušje zelo nezdravo (Rant, 1995, str. 131).

4.1.2. Funkcije organizacije

Vsak akter organizacije prireditve ima svojo funkcijo, ki je sestavljena iz nekaj podfunkcij. Naj na kratko predstavim nekaj najpomembnejših funkcij organizacije (Vihar, 1987, str. 46):

- **Vodenje – koordinacija**

Organizator festivala mora vzpostaviti stike z družbenopolitičnimi organizacijami (Občina, študentske in mladinske organizacije v občini in regiji, kulturne organizacije...) in lokalnimi pokrovitelji (Mercator, Spar, Calcit, Radio Hit...), poskrbeti mora za izdelavo opisa in poročila prireditve ter voditi in kadrovati ekipo, ki pa v večini prihaja iz članic Mladinskega sveta Kamnik in je prisotna na prostovoljni bazi.

- **Načrtovanje**

Pri funkciji načrtovanja organizacijski odbor praviloma napravi makro mrežni plan, mrežni plan organizacije ter alternativni plan, vendar vsi trije plani v primeru Kamfesta niso realizirani. Še vedno prevladuje miselnost, da imamo vse alternative v glavi in da bomo v trenutku nastanka problema že našli način in reagirali. Oblika makro mrežnega plana ni taka, kot jo poznamo in je predpisana, ampak je v negrafični obliki z dodanimi časovnimi elementi.

- **Izbor programa**

Nosilci morajo izbrati selektorja in kriterij za nastop, vzpostaviti stik z izvajalci ter z njimi podpisati pogodbe. Štiričlanski organizacijski odbor pripravi predloge glede programa. Po uskladitvi programa s finančnimi viri, konceptom, konkurenco in pričakovanji se integrira posamezne dnevne prireditve v skupine (glasbeni, gledališki, filmski večeri...) in za vsako od njih določi nosilca funkcije vzpostavitve stika z izvajalci in priprava pogodbe o sodelovanju (Mlakar, 2000, str. 41). Nosilec funkcije mora biti član organizacijskega odbora, vsi pa odgovarjajo glavnemu organizatorju.

- **Podpisovanje pogodb in reševanje sporov**

Nosilci sklepajo pogodbe z izvajalci, lastniki prostora, lastniki tehnike, fizičnimi delavci, varnostno službo. Pri tem morajo biti pozorni na vse alineje pogodbe in na ves »drobni tisk« integriran v pogodbo.

- **Varovanje prostora**

Na tem mestu se vzpostavi stik z varnostno službo. Na podlagi ponudb in referenc se izbere najprimernejšega izajalca. Zaradi omejenih finančnih virov je število redarjev oziroma varnostnikov majhno, vendar še vedno v skladu z zakonom, problem in veliko nevarnost pa predstavlja prvotno nezavarovano, v času prireditve pa delno zavarovano območje, katerega bi lahko popolnoma zavarovali z zadostnim številom varnostnikov. Zaradi izogiba pravnim posledicam, se pred vhod izobesi napis »Vstop na prizorišče samo na lastno odgovornost«.

- **Tajnikovanje**

Nosilec evidentira finančno poslovanje, zbira in posreduje informacije navznoter in navzven, skrbi za registracijo prireditve in vstopnic, zavarovanje in predprodajo vstopnic. Ker pri Kamfestu ni vstopnine in ker prireditve ni zavarovana za primere odpovedi, je funkcija tajnika integrirana v funkcijah organizacijskega odbora.

- **Delo s tehniko**

Nosilec te funkcije je odgovoren za izbor tehnike, za ureditev energetskih priklopov ter postavitve in razstavitev odra in je v primeru festivala ta funkcija pripisana glavnemu organizatorju. Za ozvočenje, osvetlitev in projekcije je načeloma najet izvajalec, vendar mora zaradi omejenosti finančnih sredstev tudi organizator poprijeti za delo.

- **Vzdrževanje prostora**

Največji problem prizorišča Kamfesta je njegova težka dostopnost, saj dostop ni mogoč z vozilom, kar pomeni, da kemične sanitarije predstavljajo veliko težavo pri odvozu iz prizorišča. To je tudi edini razlog, da jih na prizorišču ni. Za urejenost in čiščenje se – kot je v navadi – najema čistilni servis, vendar tudi v tem primeru vsi člani štabov prireditve poprimejo za delo.

- **Promocija**

Gre za zelo pomembno funkcijo, saj bi bil brez nje vsak trud zaman. Tukaj je treba izdelati promocijsko strategijo, pripraviti osnutke promocije in zbiranja sponzorjev, izdelati promocijska sredstva (plakat, letak, radijski oglas, TV-oglas, časopisni oglas, brošuro...), poskrbeti za distribucijo teh sredstev ter vzpostaviti stik z mediji. Ta funkcija je naloga predstavnice za stike z javnostjo festivala Kamfest.

- **Sprejemanje in spremljanje izvajalcev**

Oseba, zadolžena za izvajanje te funkcije, mora poskrbeti za rezervacijo hotela oziroma drugega prenočišča, sprejem na postaji in prevoz na prireditveni prostor, izvedbo tonske vaje, nastopa ter prevoz iz prireditvenega prostora.

- **Vodenje gostinstva**

Pri tej funkciji poskrbimo za nakup hrane in pijače, evidentiranje blaga, sestavo ekipe, postavitve točilne mize in prodajo, skladiščenje ostanka ter čiščenje prostora. Na voljo imamo tudi drugo možnost: za opravljanje gostinske dejavnosti praviloma najamemo zunanje gostinsko podjetje, vendar je bil izvajalec funkcije gostinstva Mladinski svet Kamnik.

4.1.3. Subjekti organizacije

Brez ljudi ni organizacije in brez organizacije ne more biti dogodka. Vse osebe, ki so kakor koli neposredno oz. posredno povezane z organizacijo dogodka oz. prireditve, imenujemo subjekti organizacije. Vse jih lahko združimo v štiri različne kategorije: organi vodenja, delavci v organizaciji, obiskovalci in izvajalci (Vihar, 1987, str. 51). Seveda je teh kategorij lahko tudi več, vendar pa predpostavljamo, da so v zgoraj naštetih združeni vsi, ki so ključni za pripravo, organizacijo in izvedbo prireditve.

4.1.3.1. Organi vodenja

Organe vodenja lahko delimo glede na število subjektov, ki tvorijo posamezen organ. Kolektivni organi vodenja so veččlanski, medtem ko posamezniki predstavljajo individualne organe vodenja.

4.2.3.1.1. Kolektivni organi vodenja

- **Iniciativni odbor**

Iniciativni odbor nastane takrat, ko se skupina odloči z organizirano obliko izpeljati zamisel. Najpomembnejša naloga tega odbora je sestaviti opis prireditve, ki nam omogoča preveriti ali je prireditev tehnično izvedljiva ter finančno podprta. Najprej je potrebno pripraviti finančni plan, navezati stike z izvajalci, lastniki prostorov, lastniki tehnike, izdelati vsebinsko zasnovo prireditve... Nujno je potrebno določiti pravno osebo, ki bo prijavila prireditev na Upravni enoti ter podpisovala tehnične ter pravne listine. V obravnavanem primeru je ta pravna oseba Kulturno društvo Priden Možic.

- **Organizacijski odbor**

To je najpomembnejši in najvišje rangiran organ projekta. Njegova naloga je sprejeti odločitve o možnosti izvedbe prireditve. Odločitev sprejema na podlagi opisa prireditve ter v primeru sprejetja ustanovi izvršni odbor, ki vodi organizacijo do izvedbe prireditve. Sestavljen je iz izvajalcev ter uporabnikov. Izvajalci so v večini projektov člani iniciativnega odbora (KD Priden Možic), uporabniki pa prihajajo iz vrst pokroviteljev ali donatorjev (Študentski klub Kamnik) in organizatorjev (Mladinski svet Kamnik).

- **Izvršni odbor**

Izvršni odbor deluje po linijskem sistemu, tako da so naloge, dolžnosti in pravice članov natančno določene. Vodi ga organizator, ki je iz vrst KD Priden Možic in neposredno odgovarja organizacijskem odboru. Njegova glavna naloga je voditi proces organizacije prireditve.

- **Štab prireditve**

Štab je neposredno odgovoren za potek prireditve. Za štab je značilna štabnolinijska organizacija in je kadrovsko sestavljen drugače, saj se na dan prireditve pojavijo naloge, ki v fazi vodenja niso obstajale, zato je njegova največja odlika hitro odzivanje na nepredvidene situacije.

4.2.3.1.2. Individualni organi vodenja

Na podlagi lastnih izkušenj z organizacijo različnih projektov lahko z gotovostjo trdim, da se sodelavci projekta med seboj ne nagovarjajo po nazivih, ki jih navajam v tej in prejšnji točki. Te izraze uporabljam samo zaradi standardizacije in so plod neposrednih prevodov iz angleščine ter lastne domišljije.

- **Organizator**

Organizator vodi ekipo, ki si jo praviloma izbere sam in odgovarja za celotno organizacijo prireditve. Zaželeno je, da ta oseba obvlada diplomatske spretnosti, saj skoraj vedno prihaja do konfliktov in pogajanj z lokalno skupnostjo, izvajalci, varnostno službo (reditelji) ter z ostalimi subjekti organizacije. Organizator je lahko ena in ista oseba v iniciativnem, izvršnem odboru ali štabu.

- **Tajnik prireditve**

Dobro je, da si organizator izbere dobrega tajnika, ki skrbi za pisanje in zbiranje promocijskih ter ostalih materialov, vodenje evidence delovnih ur, finančnih listin ter knjigovodstva in sestavljanje sprotnih poročil o finančnem stanju projekta. Glavni tajnik festivala Kamfest je finančni direktor KD Priden Možic, ki ima mnogo izkušenj z vodenjem financ Doma kulture Kamnik.

- **Vodja tehnike**

Vodja tehnike je odgovoren za vsa tehnična področja prireditve. Poskrbeti mora za električni priklop, za osvetlitev ter ozvočenje, projekcije, signalizacijo, sanitarije in za ostale ustrezne pogoje, v katerih bodo lahko delali drugi subjekti organizacije.

- **Vodja promocije**

Za celotno promocijo skrbi predstavnica za stike z mediji in je za njo tudi v celoti odgovorna. Poskrbeti mora za organizacijo oblikovanja promocijskih materialov, radijske in televizijske reklame, generirati oz. zbirati mora ideje glede slogana in ostalih marketinških strategij, najti najugodnejšega ponudnika plakatnih medijev. Njenovo delo se konča s začetkom prireditve. Takrat pomaga pri logistki in obveščanju nastopajočih.

- **Vodja gostinstva**

Vodja gostinstva je v večini primerov eksterni ponudnik gostinskih storitev. V obravnavanem primeru je to Mladinski svet Kamnik in Gostinstvo Falafel, saj KD Priden Možic ni registrirano za opravljanje gostinskih storitev.

4.1.3.2. Delavci v organizaciji

Število delavcev v organizaciji posamezne prireditve se razlikuje od prireditve do prireditve. Odvisno je od velikosti projekta. Za manjše prireditve lahko zlahka trdimo, da celotno organizacijo predstavljata eden oziroma dva človeka, ki v svojih funkcijah izvajata naloge organizatorja, tajnika, vodjo tehnike in propagande ter vodjo gostinstva. V primeru Kamfesta gre za projekt, ki je organizacijsko široko zastavljen in za katerega izvedbo je vsekakor potrebnih več deset ljudi, ki opravljajo naloge, kot so čiščenje pred, med in po prireditvi, nošenje opreme, pomoč pri postavitvi ozvočenja, projekcij in osvetlitve, plakatiranje itd. Kader, potreben za kratko obdobje, najlažje, najhitreje in najceneje dobimo z oglasi na agencijah za posredovanje dela študentom in dijakom, t. i. študentskih servisih. Urne postavke za specifično delo določi organizator vnaprej in te varirajo v odvisnosti od zahtevnosti dela ter odgovornosti, ki jo nosi delavec za opravljeno delo (600–1200 tolarjev).

Priporočljivo je, da se delavcu pred začetkom dela da v podpis dokument z opisom nalog, dolžnosti, pravic in urne postavke, saj se le tako izognemo marsikaterim zapletom, ki nastanejo ob nerazumevanju verbalno podanih navodil. Organizator in delojemalec pa lahko sodelovanje opredelita s pomočjo treh vrst pogodb:

- **s podjemno pogodbo**

S podjemno pogodbo se podjemnik (delavec) zavezuje opraviti določen posel, kot je izdelava ali popravilo, naročnik pa se zavezuje, da mu bo za to plačal. Bistveno pri tej pogodbi je, da gre praviloma za opravljanje in izvrševanje fizičnega dela. Predmet podjemne pogodbe so predvsem obrtniška, gradbena, kmetijska ali sorodna dela fizične narave. Slabost te pogodbe v primerjavi z zaposlitveno je, da naročnik ni dolžan podjemnika prijaviti v nobeno zavarovanje.

- **z avtorsko pogodbo**

Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah ureja razmerja v zvezi z intelektualnim delom avtorske narave. Peti člen zakona o avtorskih in sorodnih pravicah navaja, da je posamezno delo avtorsko, če gre za individualno intelektualno stvaritev s področja književnosti, znanosti in umetnosti, ne glede na način izraza (Uradni list RS, št. 21/95, št. 9/01). Če gre za izvršitev dela, ki izpolnjuje pogoje za avtorsko delo, lahko avtor sklene z naročnikom avtorsko pogodbo o naročilu dela, s katero se zaveže ustvariti določeno delo in ga izročiti naročniku, naročnik pa se zaveže, da mu bo za to plačal honorar. Na naročenem avtorskem delu obdrži avtor vse avtorske pravice, razen pravice distribuiranja, če ni z pogodbo drugače določeno. Slabost te pogodbe pa je enaka slabosti podjemne.

- **s študentsko napotnico**

Za organizatorja je najcenejša oblika najema delovne sile delo preko **študentske napotnice**. Pomembno je, da skrbno vodi evidenco prisotnosti, na podlagi katere delavcu izplača zaslužen honorar. To stori po izdelavi finančnega poročila.

Nekateri delavci pa izvajajo naloge za organizatorja posredno – preko podjetij, ki ga je organizator najel za izvedbo določenega dela, za katere sam nima pravic ali delovnih sredstev. S podjetjem organizator sklene pogodbo o sodelovanju, ki ima lahko tudi drugačen naziv. Praviloma jo skleneta dve pravni osebi, pri čemer gre po vsebini za naročilo. Ena pogodbeni stranka nekaj naroča oziroma potrebuje, druga pa naročilo izvrši ali nudi. Vsebinsko vsake takšne pogodbe je treba prilagoditi konkretnemu dogovoru in specifičnosti naročila. Zato je najbolj zanesljivo, da pogodbo pripravi ali pred podpisom pregleda pravni strokovnjak, ki ima izkušnje s pogodbami in obligacijskim pravom.

4.1.3.3. Izvajalci

Na podlagi svojih izkušenj lahko trdim, da znajo biti izvajalci najtrši oreh pri izvedbi prireditve. Kompleksnost odnosa med organizatorjem in izvajalcem je v večini primerov premosorazmerna s trenutno popularnostjo in medijsko prisotnostjo slednjega. Večjo »zvezdo« ko gostimo, teže je ugoditi vsem potrebam in željam izvajalca.

Odnos med organizatorjem opredeljuje pogodba o nastopu ali že omenjena avtorska pogodba. V njej so zapisani podatki o naročniku, izvajalcu, datumu, kraju, času in trajanju nastopa, tonskem preizkusu, podatki o višini in načinu plačila, o pristojnem sodišču za morebitne spore ter ostale obveznosti in pravice obeh pogodbenih strank.

Tehnične zahteve za nastop predstavi izvajalec organizatorju s pomočjo dokumenta, ki ga strokovno imenujemo »tehnični rider« in je priložen pogodbi o nastopu na prireditvi. V njem so zapisane zahteve, ki se tičejo dimenzij in postavitve odra, zahteve glede ozvočenja in osvetlitve, opreme, zaodrja itd. Pri večjih domačih izvajalcih tehnični rider zavzema 2 do 18 strani, medtem ko je pri tujih ta dokument sestavljen iz 60 strani in več. Ker v večini primerov med odhodom na nastop in nastopom samim preteče kar nekaj ur, izvajalci ob prihodu od organizatorja zahtevajo toplo malico in pijačo. Te zahteve so predstavljene v dokumentu, katerega ime načeloma ne prevajamo – Catering lista.

4.1.3.4. Obiskovalci

Največja nagrada za prizadevanje organizatorja so obiskovalci. Brez njih še tako dobro organizirana prireditve ne uspe. Organizator mora nujno poskrbeti za njihovo varnost in dobro počutje. Za zadovoljstvo obiskovalca lahko poskrbi s kakovostno izvedbo oglaševanega programa, čistočo prireditvenih prostorov, higieno stranišč, označbami, hitrim delovanjem osebja za točilnim pultom, neoporečnostjo hrane in pijače itd. Varnost pa organizator zagotovi s kvalitetno varnostno službo, z ustrežno postavitvijo varnostnikov in občasno prisotnostjo policije na prireditvi.

Dokazano je, da vsak obiskovalec, ki zapusti prizorišče dogajanja zaradi ogroženosti, za seboj potegne v povprečju vsaj še enega človeka, na tradicionalnih prireditvah pa je obisk zaradi tega naslednjič manjši v povprečju za dva obiskovalca (Clare, 2004, str. 9). Lahko trdimo, da v primeru festivala Kamfest zelo dobro deluje sistem M2M (mouth to mouth), tako v pozitivni kot negativni obliki. Treba se je zavedati, da negativni učinki močneje vplivajo na percepcijo obiskovalca kot pozitivni, zato mora biti vsak organizator oziroma izvajalec prireditve še kako pozoren na to, da udeleženci dogodka ne odhajajo iz prireditvenega prostora nezadovoljni ali celo apatični.

4.2. PROCES ORGANIZACIJE PRIREDITVE

Organizacija prireditve oziroma dogodka je izredno kompleksen projekt, ki je sestavljen iz velikega števila medsebojno odvisnih nalog. Vse te naloge lahko združimo v pet stopenj, ki medsebojno tvorijo proces organizacije (Goldbratt, 1997, str. 51–67) in si sledijo v logičnem zaporedju: **raziskava, kreativnost, načrtovanje, izvedba in kontrola ter ocenjevanje**.

4.2.1. Raziskava

Da bi lahko uspešno izvedli prireditev, je treba najprej raziskati potrebe, zahteve, želje in pričakovanja ciljne publike. Pri tem moramo biti pozorni na metodologijo raziskovanja, na vrsto in vire raziskave, saj le s pravilno izbiro teh komponent raziskave pridemo do realnih temeljev za načrtovanje prireditve. Vrste raziskav:

- **kvantitativne raziskave:** primerne za pridobivanje demografskih podatkov;
- **kvalitativne raziskave:** primerne za pridobivanje podatkov o željah, potreb, zahtevah;
- **kombinacija obeh:** uporaba obeh metod z namenom pridobiti čim večji spekter podatkov.

Poznamo **primarne** in **sekundarne vire raziskav**. S prvimi iščemo podatke s pomočjo anketiranja, intervjujev, opazovanj, kar je časovno dolgotrajnejše, stroškovno dražje in kadrovske bolj kompleksno. Sekundarni podatki pa so že zbrani in jih je treba le še obdelati za potrebe raziskave. Predstavljajo občutno nižje stroške in manjšo porabo časa, manjšo zanesljivost apliciranja zbranih podatkov za konkretno geografsko področje oz. vrsto dogodka... Organizatorji in predvsem iniciativni odbor so se pri festivalu v večini naslanjali na primarne vire raziskav, čeprav zaradi nizkega proračuna prireditve teh raziskav na večjem in relevantnem vzorcu niso nikoli opravili. Za konkretni primer je bila izvedena manjša kvalitativna raziskava, ki je odboru dala vpogled v programske želje in potrebo po tej vrsti dogajanja. Rezultati raziskave so kazali v prid organizaciji festivala, zato se je iniciativni odbor festivala odločil za realizacijo vseh idej. Vse ostale potrebne informacije so organizatorji pridobili s sekundarnimi raziskavami. V procesu raziskave je treba določiti **cilje**, ki jih poskušamo doseči z organizacijo prireditve (Fill, 2002, str. 252). Ti so od prireditve do prireditve drugačni, odvisno od tega, kaj želimo s prireditvijo doseči. V določenih primerih želimo z izvedbo prireditve pridobiti dobiček, v drugih vplivati na javno mnenje ali pa kratko malo le poskrbeti za zabavo itd. Skupno vsem ciljem je, da so **specifični** (cilji so natančno določeni), **merljivi** (merimo dobiček, število obiskovalcev...), **realno postavljeni** (upoštevati moramo finančne vire, čas, izkušnje...) in **relevantni** (cilji morajo biti sprejemljivi za obiskovalce in organizatorje). Kot sem že večkrat omenil, je namen festivala Kamfest nuditi obiskovalcem kulturno-umetniško dogajanje v poletnih mesecih.

4.2.2. Kreativnost

Za poimenovanje procesa, v katerem človek opredeli, snuje ali najde nekaj novega, česar še ni bilo, se v literaturi uporablja pojem kreativnost. Človeka, ki ima omenjeno sposobnost, najpogosteje opredeljuje pojem »kreativni človek«, lastnost pa »kreativnost«. Vsak organizator mora poskrbeti za t. i. kreativni del organizacijskega procesa, za aktivnosti potrebne za prepoznavnost in drugačnost prireditve. Kreativni tim mora poskrbeti za sporočilo prireditve, oglasno sporočilo, vizualno in nenazadnje tudi glasbeno sporočilo prireditve.

Pri tem je treba biti pozoren na to, da »kreativec« ni človek, ki bi generiral ideje na ukaz, ampak jih proizvaja z navdihom v določenem trenutku. Lahko trdimo, da je kreativnost posameznika v negativni korelaciji s številom nalog, ki se mu jih dodeli (Lipičnik, 1998, str. 241).

Mnogi psihologi menijo, da so vsi ljudje po svoji naravi kreativni, vendar zaradi okoliščin večinoma zadrti. S posebnimi postopki, na primer s tehnikami ustvarjalnega mišljenja, je mogoče prebuditi speče zmogljivosti (Pečjak, 1997, str. 18). Za mladega nedefiniranega človeka je vključitev v proces organizacije prireditve izvrstna priložnost za zaznavo lastnih talentov, sposobnosti in skritih željah ter izvrstna praktična izkušnja za nadaljnje življenjske korake. Pomoč pri postavitvi odra, ozvočenju, osvetlitvi, strežbi, kuhi, varovanju in oblikovanju hitro iz posameznika izlušči novo odkritje v sebi.

Kreativni tim festivala Kamfest je sestavljen iz dela organizacijskega odbora in dveh prostovoljnih oblikovalcev, katerim so se pred začetkom predstavile želje in zahteve, v procesu ustvarjanja pa se jim je pustilo umetniško svobodo. Po predstavitvi izdelka so se predstavila mnenja in predlagali popravki, ki so jih morali oblikovalci upoštevati. Dobro je, da se oblikovalec drži pravil, ki veljajo za promocijske elemente (postavitev vsebine na plakatu in letaku, izgled in vsebina spletne strani, elementi radijske reklame...), saj s tem dosežejo večji učinek pri potencialnih obiskovalcih prireditve.

4.2.3. Načrtovanje

Načrtovanje je najdaljša stopnja v celotnem procesu organizacije prireditve in temelji na rezultatih raziskovanja in kreativnosti (Goldbratt, 1997, str. 51-66). Pomembno je, da se v procesu organizacije čim manj zanašamo na improvizacijo, saj do te prihaja v vsakem primeru. Poskrbeti moramo, da je v primeru potreb po improvizaciji njena stopnja čim manjša oziroma čas njene uporabe čim krajši. V fazi načrtovanja moramo sodelovati z vsemi posamezniki, ki sodelujejo pri organizaciji, tako tistimi, ki so »vidni«, kot tistimi, ki delujejo v ozadju. Gre torej za načrtovanje zaporedja, vzporedja prepletanja dejavnosti in njihovih povezav v celoto.

4.2.3.1. Pet »W-jev« v procesu organizacije dogodka

Na samem začetku planiranja prireditve oziroma dogodka mora vsak organizator odgovoriti na pet vprašanj, katerih odgovori določajo možnost izvedbe in obstoja ter kontinuiteto izvajanja prireditve (Hoyle, 2002, str. 42–63): Zakaj? (Why?), Kdo? (Who?), Kdaj? (When?), Kje? (Where?) in Kaj? (What?).

4.2.3.1.1. Zakaj?

To je temeljno vprašanje za vsakega organizatorja. Zakaj se sploh podati v nemirne vode organizacije in ne ostati na mirnem kopnem. Vsak posameznik, ki se poda v proces organizacije, mora imeti osnovno znanje o vodenju, organizaciji, motiviranju, biti diplomat in retorik hkrati, osvojiti izkušnje ter dobro poznati vrsto in okolje prireditve, ki jo namerava organizirati. Zato je nujno pretehtati vse možnosti in scenarije, predvsem tiste nezaželene.

- **Poudarjanje prednosti**

Že pri samem nastajanju zamisli o izvedbi prireditve se moramo vprašati, kje je naša relativna prednost pred ostalimi potencialnimi organizatorji in kje so prednosti organiziranja prireditve, o kateri razmišljamo (lokacija, program, kader...). Relativna prednost KD Priden Možic kot organizatorja je vsekakor v izkušnjah, ki jih ima društvo s finančnim in programskim vodenjem Doma kulture Kamnik ter z organizacijo uličnih predstav Ana Desetnica po Sloveniji. Te ga uvrščajo v sam vrh organizatorjev v regiji. Veliko prednost predstavlja tudi prizorišče na Malem gradu, saj je zaradi privlačnega pogleda na celotno mesto in Kamniško-Savinjske Alpe izvrstna točka za obiskovalce festivala. Prednosti pa lahko organizator predstavi s kvalitetnim in izredno dovršenim programom festivala, razpolaganjem s tehniko za ozvočenje in osvetlitev, kadrom za upravljanje z njo...

- **Najpomembnejši razlogi za prireditev**

Kaj je naš glavni razlog za organizacijo prireditve? Prireditve, na katerih se pobira vstopnina in je program sestavljen v večini iz narodnozabavnih izvajalcev, so organizirani z namenom pridobivanja zaslužka. Predvolilni shodi in prireditve se ustvarjajo izključno zaradi promocije določene politične opcije ali posameznika, t. i. političnih vzgibov. Kot vidimo, je razlogov za organizacijo dogodka lahko res veliko, nekateri se med seboj celo izključujejo, lahko pa razloge združimo v devet glavnih skupin (Ally, 2000, str. 203):

- **zaslužek:** izvedba z namenom ustvariti dobiček;
- **socialni čut in lokalna pripadnost:** želja ustvariti nekaj kar združuje in spodbuja zavednost;
- **vpliv na javno mnenje:** organizacija dogodka z namenom pridobivanja simpatizerjev;
- **motiviranje in nagrajevanje zaposlenih:** dogodek kot nagrada, zahvala in motivacija zaposlenih ob posebnih priložnostih;

- **promocija:** dogodek kot orodje v sklopu tržnega komuniciranja;
- **politični vzgibi:** dogodek kot orodje za predstavitev politične opcije, posameznika in njegovega političnega programa ali prepričanja;
- **demonstracija:** prireditev, preko katere se izraža nestrinjanje z določenimi največkrat političnimi idejami in odločitvami;
- **manifestacija:** prireditev kot orodje za doseg večje prepoznavnosti idej pripadnikov določene subkulture;
- **zabava:** prireditev ali dogodek organiziran zgolj zaradi zabave in sprostitve.

O razlogih za organizacijo festivala Kamfest sem predhodno že govoril, na podlagi zgornje delitve pa lahko festival uvrstimo v tri komplementarne skupine. S festivalom so organizatorji skušali ustvariti nekaj kar združuje in spodbuja zavednost in zavedanje, saj so uporabili prireditev kot orodje za doseg večje prepoznavnosti idej pripadnikov lokalnih subkultur, vsekakor pa je bil primarni namen ustvariti nekaj kar obiskovalce.

• Uporaba osebnega pristopa

Ker je organizacija prireditve delovno-intenzivna panoga, je pri komunikaciji znotraj organizacije in komunikaciji navzven zaželen osebni pristop vsakega posameznika. Le z osebnim pristopom, predvsem z vrha, je bila na Kamfestu dosežena širina razumevanja organizacijskih nalog in problemov in s tem so organizatorji poskrbeli za visoko raven komunikacije, pripadnosti in odgovornosti. Pomembno je, da organizacija navzven deluje homogeno in da se konflikti rešujejo znotraj organizacijskega sistema.

• Razlogi za privlačnost prireditve

Na tem mestu napravimo kratko PSPN (SWOT) analizo, iz katere izluščimo elemente, ki bodo privabljali obiskovalce. Elemente podkrepimo z dodatki, ki jih napravijo privlačnejše, vendar pa moramo obdržati objektivni pogled nad celoto.

Tabela 1: Okrnjena PPSN (SWOT) analiza okolja festivala Kamfest

Prednosti (Strengths)	Priložnosti (Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"> • kvalitetni program • lokacija festivala • prireditev brez vstopnine 	<ul style="list-style-type: none"> • izboljšanje turistične politike v Kamniku • gradnja hostla in obnova hotela v Kamniku • pomanjkanje kulturnega programa v občini
Slabosti (Weaknesses)	Nevarnosti (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • neizkušenost v pridobivanju donatorjev • nezanesljivost prostovoljcev • težka dostopnost terena 	<ul style="list-style-type: none"> • bližina festivala Trnfest • zmanjšanje občinskih sredstev • sprejem strožje zakonodaje na področju dogodkov

Vir: Lastni vir.

SWOT analiza je analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Uporablja se predvsem za namen načrtovanja strategij, lahko pa jo uporabimo tudi v lastni samoanalizi pred začetkom kakšnega projekta. V bistvu gre za metodo, ki le strukturira to, kar sicer običajno sami že intuitivno počnemo – preverjamo, kje smo dobri, slabi, kaj lahko naredimo in kaj nam grozi.

4.2.3.1.2. Kdo?

S pomočjo raziskav, instinkta in izkušenj določimo našo ciljno publiko. Pomembno je, da smo pri določanju realni ter skromni, saj le tako zmanjšamo nezadovoljstvo in frustracije ob nedoseganju ciljev prireditve. Upoštevati moramo predvsem geografske in demografske spremenljivke.

- **Nacionalno, regionalno, lokalno občinstvo oz. publika**

Prireditve namenjenih vseslovenskem občinstvu je pri nas kar nekaj, vendar pa obstaja problem, ker te izpadejo regionalno, če ne že kar lokalno obarvane. Največja determinanta ciljnega občinstva oziroma publike je geografska spremenljivka. Nacionalni publiko se najlažje približamo tako, da organiziramo več prireditev hkrati z različno regionalno komponento. Vsi se spominjamo praznovanja vstopa Slovenije v EU, ko je vsako večje mesto organiziralo svojo proslavo. Pri nacionalizaciji določene prireditve lahko pomagajo mediji z neposrednimi prenosi (TV, radio, internet...). Kamfest je bil na začetku usmerjen na lokalni, zdaj pa se že kažejo želje osvojiti regionalni segment obiskovalcev, t. i. segment obiskovalcev, ki prihajajo iz občin Mengeš, Domžale, Trzin, Komenda in vedno bolj MOL.

- **Interesi občinstva oz. publike**

Z raziskavo in analizo konkurenčnih in komplementarnih prireditev pridemo do spoznanja želja, potreb in interesov ciljnega občinstva. Pomembno je, da se pri pripravi programa prireditve opiramo na njih, kajti vsako eksperimentiranje pri snovanju programa lahko vodi do vrzeli v povpraševanju po naši prireditvi in posledično manjši obiskanosti le-te.

- **Zavedanje občinstva o naravi prireditve**

Dejansko občinstvo ni vedno enako ciljnemu, kar v nekaterih primerih pomeni pozitivno izkušnjo, v drugih pa ta neenakost povzroča preglavice organizatorju in celotni ekipi. Potencialni obiskovalec lahko iz promocijskega materiala festivala takoj razbere, da gre za kulturno prireditev in ne za prireditev tipa, kjer obiskovalci manifestirajo pivske sposobnosti, jezo ter agresijo. Takim obiskovalcem se takoj pokaže neodobravanje njihovega početja in posledično negostoljubnost, saj z svojim obnašanjem odvrčajo kultivirane posameznike od obiska festivala.

- **Stopnja izkušenosti**

Na napakah se učimo, vendar pa pri festivalu tipa Kamfest ni prostora za sistematične napake, katere nekdo, ki je organiziral množico prireditev, ne izvaja več. Pri organizaciji so bolj kot marsikje pomembne izkušnje, saj je čas izvedbe zelo kratek, odločitve za reakcije pa impulzivne. Z neizkušnostjo posameznikov povečujemo časovno odzivnost in s tem stroške ter verjetnost neuspeha organizacijskega procesa (Tracy, 2000, str. 138).

4.2.3.1.3. Kdaj?

Časovna usklajenost je najpomembnejša, zato mora biti organizator kot načrtovalec prireditve zelo previden pri determiniranju izvedbenega časa in obdobja prireditve. Organizator mora biti pri določanju datuma dogodka upoštevati praznike, šolske počitnice, pomembne športne in ostale dogodke itd. Predvsem mora pridobiti informacije o prireditvah istega značaja, kot je naša, da ne bi prihajalo do podvajanj in s tem manjšega obiska. Pozoren mora biti na mesece, ko ima ciljna skupina največ obveznosti.

- **Marketinški plan**

Za uspeh prireditve je v 65 odstotkih odločilen marketing, preostali delež predstavljajo vremenske razmere, neprilučnost oz. neaktualnost programa, neprimeren čas; zato so organizatorji festivala pripravili plan marketinga oz. promocije, v katerem so vsebinsko in časovno točno določene aktivnosti potrebne za uspešnost promocije (Watt, 1998, str. 82). Izvajanje plana so vsak dan preverjali in ga po potrebi tudi sprotno spreminjali. Plan je zavzemal mnogo komponent tržnega komuniciranja, od odnosov z javnostmi, oglaševanja (TV, radio, internet) do neposrednega trženja (mesečnik Kulturator) v ožjem smislu besede.

- **Čas dneva**

Vsak dogodek pogojuje specifičen čas začetka in konca prireditve. Za prireditve, kot je Kamfest, so najbolj primerne večerne ure (20.00–22.00), ko obiskovalci že končajo z delom in popoldanskimi aktivnostmi, kot so gospodinjska opravila, delo z otroki, rekreacija... Le večerne ure lahko obiskovalcu pričarajo zeleno vzdušje, saj so za marsikatero predstavo potrebni svetlobni efekti, ki pa podnevi ne pridejo do izraza.

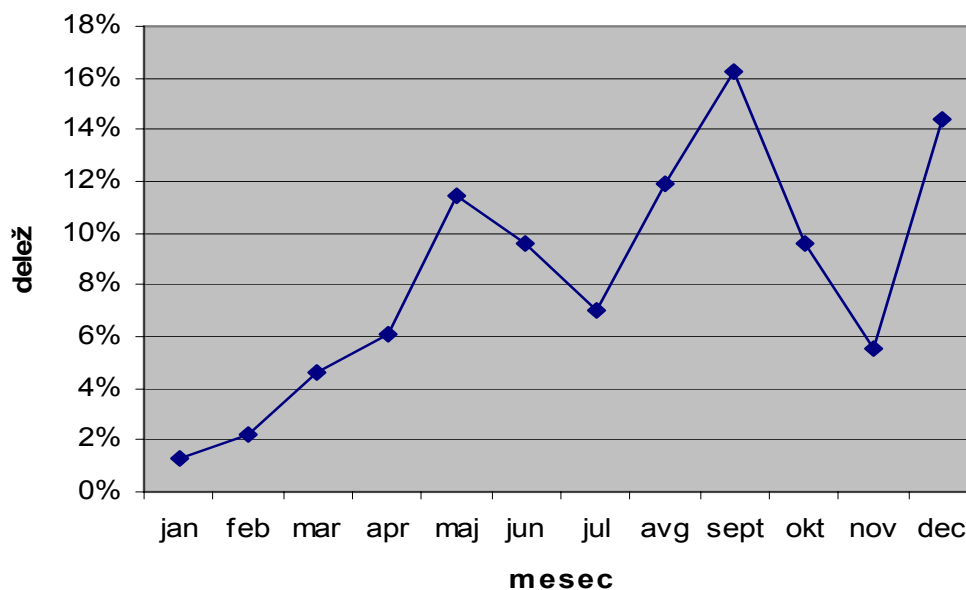
- **Dan v tednu**

Pri planiranju je treba biti pozoren na dneve izvedbe prireditve, ki jih najlaže določimo z upoštevanjem demografskih karakteristik obiskovalcev. Hoyle pravi, da je izvedba poslovnih dogodkov najbolj primerna med tednom, saj obiskovalci teh dogodkov (poslovneži) dneve ob koncu tedna namenijo za t. i. neposlovne aktivnosti. Nasprotno pa so te dnevi idealni za izvajanje prireditev, ki so namenjene sprostitvi ter zabavi, saj se jih večina težko udeleži zaradi obveznosti, ki jih ima naslednji dan (Hoyle, 2002, str. 37). Vsekakor je šlo organizatorjem Kamfesta na roko, da festival poteka v mesecu avgustu, ko je večina državljanov na dopustu in s tem Hoylova drugo hipotezo razširimo tudi na t. i. delovne dneve.

- **Obdobje leta**

Vremenske razmere so zelo vpliven dejavnik za organizatorje prireditev, vsaj za tiste, ki jih izvajajo na prostem, zato je poletje najbolj primeren čas za njihovo izvedbo. Je pa avgust tudi mesec vročinskih neviht in neurij, zato je – gledano s tega vidika mesec – avgust neugoden za organizacijo festivala.

Slika 3: Grafični prikaz sezonske pogostosti prireditev



Vir: Rockkonnet, 2005.

Kot vidimo na zgornjem grafičnem prikazu sezonske pogostosti prireditev, se največ prireditev odvije septembra (16-odstotni delež glede na letno raven). Razlogov za to je več: malo letnih dopustov, ugodne vremenske razmere, možnost izvedbe na prostem (posledično cenejša izvedba), lažja dostopnost izvajalcev... Organizatorji Kamfesta so mesec avgust izbrali zaradi neprometnosti mestnega jedra, možnost zunanje izvedbe, upoštevanja želje občine, ki je glavni financer ideje in zaradi programskega premora v Domu kulture Kamnik.

4.2.3.1.4. Kje?

Veliko težo pri skupni obiskanosti določa izbrana lokacija prireditve. Čim dostopnejša in znana je, tem bolj obiskana je prireditev locirana na njej. Vendar pa pri ljudeh skrite in težko dostopne lokacije povzročajo občutek zvedavosti. Skozi percepcijo obiskovalcev takšne lokacije napravijo prireditev bolj romantično oziroma skrivnostno, kar je prav gotovo dobro za njeno obiskanost. Za te prireditve je pomembno t. i. ustno izročilo (mouth to mouth) oziroma za organizatorja pozitiven »čredni nagon«.

- **Edinstvenost lokacije**

Želja vsakega organizatorja dogodkov je, da je neka lokacija poznana širši javnosti zaradi njegovega dogodka ali prireditve. To je tudi razlog, da si vsak želi pridobiti z vidika prirejanja dogodkov unikatno lokacijo, ki bo ljudi asociirala na njegov dogodek. Pri izbiri lokacije moramo biti pozorni na primerno dostopnost, prevozne stroške, oddaljenost, podnebje, ogled kulturnih dejavnosti ter na nastanitvene kapacitete (Kotler, 1996, str. 319). Mali grad to zagotovo je.

- **Zavedanje**

Organizatorjem je šlo zelo na roko, da ljudje poznajo oziroma prepoznajo lokacijo, kjer se odvija festival ter da v očeh potencialnih obiskovalcev to prizorišče ni zapisano z negativnim predznakom. Če se dogodek odvija na ljudem nepoznani lokaciji oziroma se izvaja prvič, je potrebno več truda in dela vložiti v promocijo in prepoznavnost lokacije. Na tem mestu se bi bilo dobro povezati z lokalno skupnostjo in lokalnimi turističnimi organizacijami ali pa dogodek vključiti v že širše prepoznavno in poznano prireditev (Dnevi narodnih noš v Kamniku).

- **Dostopnost**

Obstaja obratno sorazmerje med stopnjo obiska prireditve in stopnjo težavnosti dostopa do prizorišča, zato je treba poskrbeti, da je vsako še tako težko dostopno prizorišče optimalno dostopno. Zaradi težavnega dostopa do prizorišča festivala so organizatorji z označbami in opozorili opremili dostop. Priporočljivo bi bilo poskrbeti za motivacijo tistih posameznikov, ki zavračajo vzpone; to lahko storimo z nagradami na vrhu, t. i. pijačo dobrodošlice, z animacijami med dostopom, predvsem pa s kvalitetnim programom.

- **Možnost lokalne podpore**

Kot sem že omenil, mora biti vsak organizator tudi diplomat. Najhuje, kar se lahko zgodi, je, da javnost ni naklonjena izvedbi prireditve, zato mora organizator vplivati na javno mnenje pred, med in po prireditvi. Priporočljivo je povezovanje z občino, z lokalnimi turističnimi društvi, športnim in kulturnim društvom, ostalimi organizacijami itd. Trenutno je javno mnenje festivalu izredno naklonjeno, kar se kaže tudi v napovedih povečanja produkcijskih sredstev namenjenih festivalu.

4.2.3.1.5. Kaj?

Brez programa ni prireditve, zato je izdelava primerne programske vsebine še kako pomembna sestavina uspešno izvedene prireditve. Pri izdelavi programa so zelo pomembne izkušnje, ki si jih je organizator že pridobil v preteklosti. Program mora biti atraktiven, zanimiv in sodoben, saj le tako privabi želeno ciljno publiko, ki je ob veliki konkurenci na področju javnih kulturno-umetniških dogodkov postala izredno zahtevna, saj od obiskane prireditve pričakuje visoko umetniško dodano vrednost.

- **Razložiti namen prireditve**

Tako kot mora vsak organizator izpostaviti razloge za prireditev, tako se mora soočiti z opredelitvijo namena prireditve. Pri tej točki mora biti popolnoma iskren sam do sebe in okolice in ne sme poizkušati skuša spreminjati realnih karakteristik. Osnovni namen Kamfesta je zagotoviti mestu Kamnik poletno večerno dogajanje po vzoru številnih drugih manjših mest s podobno urejenim mestnim jedrom.

- **Determinirati in ustvariti pričakovanja**

Vsak subjekt, ki se kot idejni vodja spušča v organizacijo prireditve, mora na podlagi raziskovanja in informacij iz okolice determinirati povpraševanje po dogodku oziroma prireditvi, ki jo namerava predstaviti javnosti. Poznamo tri vrste pričakovanj: optimistične, pesimistične in realistične. Organizator mora pričakovanja ciljne publike determinirati realistično, saj drugi dve obliki vodita do frustracij posameznika (Bowen, 2005, str. 158).

- **Identificirati in določiti prioritete programske vsebine**

Na tem mestu morajo biti že jasne osnovne programske smernice. Pomembno je, da jih je čim več, četudi so med seboj različne. Po njihovi predstavitvi ostalemu programskemu svetu je treba čim hitreje določiti programske prioritete, s katerimi bomo vabili ciljno publiko.

- **Ponovni pregled »Kdo?« načel**

Ko zaključimo z odgovori, se moramo ponovno vrniti na drugo točko, kjer primerjamo skladnost ostalih štirih točk z našim pozicioniranjem prireditve in predhodno izvedeno segmentacijo.

4.2.3.2. Mrežni plan

Načrtovanje nam da jasno sliko o tem, kaj nas na poti organizacije čaka, kje so zanke in ozka grla, kje in kdaj se je treba pripraviti. Zaradi tega je planiranje eden od temeljev, na katerem sloni dobra organizacija. Eden osnovnih pogojev za uspešno izvedbo projekta je pravilna ocena in obvladovanje časovnih rokov in stroškov projekta. Pravilna ocena projektnih rokov in stroškov predstavlja osnovo za učinkovito izvedbo in kontrolo projekta. Osnova za načrtovanje terminskega plana in stroškov pri organizaciji prireditve je ocena dela in trajanja projektnih aktivnosti (Hauc, 2002, str. 289). Predvideno delo na aktivnostih se izraža v urah potrebnih za izvedbo aktivnosti, trajanje pa je število koledarskih dni potrebnih za končanje posamezne aktivnosti. Ocena potrebnega dela in trajanja aktivnosti pri projektih razvoja programskih rešitev je težavna iz več razlogov: možnost nastanka tehničnih težav, upoštevanje vremenskih razmer, razmer na cesti...

Terminsko načrtovanje projektnih aktivnosti temelji na tehniki mrežnega programiranja. Mrežni diagram grafično predstavlja zaporedje medsebojno povezanih aktivnosti, potrebnih za realizacijo projekta. Mrežni plan sestavljajo aktivnosti in dogodki.

Poznamo dve obliki mrežnega plana: **makro mrežni plan** (za celotno prireditve) in **mikro mrežni plan** (za posamezno fazo). Primeri projektnih aktivnosti so: sestava pogodbe, priprava programa, izdelava načrta varovanja, postavljanje odra itd. Dogodek je stanje na projektu, ki nastopi, ko se določena aktivnost začne ali konča. Za dogodek velja, da lahko sproži eno ali več aktivnosti in da je med dvema zaporednima dogodkoma lahko samo ena aktivnost.

Primeri **dogodkov pri projektu** so: podpis pogodbe, otvoritev, tiskovna konferenca, predaja grafičnih materialov za tisk itd. Mrežno planiranje temelji na matematični teoriji grafov, ki ponuja več metod mrežnega planiranja. Osnovna delitev metod je na **deterministične** in **stohastične**. Pri determinističnih so cilji, aktivnosti in dogodki točno določeni, verjetnost njihove pojave v projektu je enaka 1. Stohastične metode za razliko od determinističnih operirajo z verjetnostjo: definiran cilji ni nujno tudi dosegljiv, aktivnosti niso točno znane, roki aktivnosti so določeni samo v določenih časovnih mejah (Hauc, 2002, str. 298). Rant (1995, str. 175) opredeli projektno aktivnost z naslednjimi pogoji:

- ima določeno trajanje,
- ima začetni in končni dogodek,
- povezuje natanko dva dogodka,
- začne se z dogodkom, ki pogojuje njen začetek,
- večinoma je vezana na vire.

Pri včrtavanju nalog moramo biti pozorni na dvojce. Poznamo aktivnosti, ki se le enkrat pojavijo v celotnem procesu (podpis pogodbe), ter tiste, ki se ponavljajo (čiščenje). Pri obeh je treba upoštevati t. i. rezervni čas, ki dopušča zamik – časovno odstopanje, pri katerem bo naloga še vedno pravočasno izpeljana. Realno planiranje aktivnosti temelji na izkušnjah, vendar pa vedno lahko nastanejo težave. Možnost njihovega pojava je prav tako potrebno planirati. Kot sem že omenil, mrežni plan za primer festivala Kamfest ni bil pripravljen, kar lahko ocenim z negativno oceno. Razlogov zato je veliko, vendar bi rad izpostavil najpomembnejšega. To je vsekakor miselnost, da le-ta ni potreben.

4.2.3.3. Finančna konstrukcija prireditve

Finančno poslovanje je temeljni kamen za normalni potek in zaključek projekta. Brez poznavanja najosnovnejših predpisov finančnega poslovanja lahko organizator nevede zabrede v težave. Vsekakor je zelo pomembna finančna disciplina, ki pa jo skušamo zagotoviti z izdelavo proračuna, še posebej, če finančno zaledje predstavljajo sponzorska sredstva. Pri izdelavi si pomagamo s seznamom porabe sredstev, kjer so napisani vsi poznani stroškovni nosilci (honorarji, najem, elektrika, reklama...). Elemente seznama za porabo sredstev razvrstimo po pomembnosti (Ally, 2000, str. 36). Elementi proračuna prireditve Kamfest:

- **Stalni stroški:** se ne spreminjajo glede na število obiskovalcev in jih večina nastane že pred začetkom festivala: stroški najema prizorišča in tehnične opreme, stroški tiska vstopnic, elektrike, promocije, pisarniškega materiala, prevoza, poštnine, zavarovanja, stroški honorarjev nastopajočih, stroški hrane in pijače, stroški postavitve internetne strani, obveznosti do SAZAS-a in vsi ostali nepričakovani stroški.
- **Spremenljivi stroški:** odvisni od števila obiskovalcev, vremenskih razmer: stroški varovanja, stroški honorarjev zaposlenih, stroški daril ob vstopu, strošek poškodb na objektu, opremi, strošek nadomestila za vodo in ostali nepričakovani stroški.
- **Skupni stroški:** vsota stalnih in spremenljivih stroškov.
- **Prihodki:** večino prihodkov prireditve predstavlja vstopnina in sponzorstva, majhen del pa prihodki od prodaje pijače in hrane, ter prodaje promocijskega prostora na tiskovinah.
- **Dobiček:** razlika med vsemi prihodki in skupnimi stroški.

Pomembno je, da smo pazljivi na **denarni tok**, saj veliko stroškov nastane že pred prireditvijo, kljub temu da izdelkov in storitev še nismo uporabljali. Denarni tok lahko izboljšamo s ponudbo predprodaje cenejših vstopnic, s sponzorskimi sredstvi ter donacijami, s kratkoročnimi krediti itd.

Festival je finančno krit iz štirih virov. Največji programski in organizacijski del je zagotovil producent festivala Kulturno društvo Priden Možic, svoje večere pa so programsko neodvisno od producenta krili vsi štirje soproducenti (Mladinski svet Kamnik, Študentski klub Kamnik, Javni sklad za kulturne dejavnosti, izpostava Kamnik in Občina Kamnik). Dve tretjini producentovega deleža je krila Občina Kamnik, tretjino pa so predstavljali sponzorski vložki, ki so bili glede na pričakovanja producenta visoki. Glede na to, da v Kamniku in njegovi okolici mreža sponzorjev in donatorjev za področje kulture še ni vzpostavljena in da je bila mnogim podjetjem takšna oblika financiranja predstavljena prvič, je bil njihov odziv izredno dober. Znano je namreč, da so sponzorji in donatorji do novih prosilcev finančne podpore večinoma nezaupljivi ter da si podobne prireditve svojo mrežo sponzorstev gradijo več let. To še posebej velja na področju kulture, do katerega so podjetja navadno precej zadržana, saj so koristi, ki jih imajo od svojega vložka, navadno težko določljive, ciljna skupina pa precej manjša od tiste, ki jo ponujajo nekatere druge skupine prosilcev. Zagotovo pa je, da je izbira sponzorirancev bistvena za dvig ugleda podjetja pri določeni populaciji (ciljni skupini dogodka) in za zunanjo podobo oziroma imidža tako sponzorja kot tudi sponzoriranca.

4.2.4. Izvedba

Izvedba je edina stopnja v procesu organizacije, ki je širši javnosti vidna in katera neposredno privablja ciljno občinstvo. Gre za izvajanje programa prireditve, ki je namenjen doseganju že večkrat omenjenih ciljev. Organizatorji manjših prireditev in dogodkov večino nalog, ki so potrebne za izvedbo prireditve opravijo sami ali s pomočjo najetih delavcev, ki na podlagi plana dela izvajajo različno zahtevna dela.

Organizatorji večjih prireditev pa za izvedbo večine nalog zaradi kompleksnosti usklajevanja najema specializirana podjetja ali posameznike, ki v njihovem imenu in na njihov račun opravijo določene naloge. Največkrat gre za podizvajalce, kot so varnostna služba, ozvočevalci, čistilna služba, postrežba, gostinstvo, snemalci, izdelovalci scene in dekoracij...

Pomembno je, da se prireditev odvija po vnaprej določeni časovnici, da se začne ob napovedani uri, ob napovedanem dnevu ter na napovedanem kraju (Hoyle, 2002, str. 148). Na podlagi izkušenj, ki sem jih pridobil kot organizator in ne nazadnje obiskovalec, lahko trdim, da tako obiskovalci kot izvajalci niso naklonjeni zamudam, kljub temu da nekateri organizatorji želijo z njimi stopnjevati napetost pri obiskovalcih. Za vsako prireditev je treba pripraviti program, na podlagi katerega se izvajajo vse aktivnosti potrebne za uspešno izvedbo. Aktivnosti, ki jih izvaja posameznik, so določene predhodno v obliki razporeda nalog, ki jih opravlja posamezen član tima. Program je v obliki časovnega razporeda, ki ga na dan prireditve prejmejo vsi nosilci funkcij izvedbe. Dokumenti s programi morajo biti med seboj identični, v primeru sprememb pa jih je potrebno spremeniti v kratkem časovnem obdobju in v obliki identičnih popravkov. Program prejmejo odrski delavci, tonski tehnik, svetlobni tehnik, vodja redarjev in vodja gostinstva.

Tabela 2: Programska časovnica festivala KAMFEST dne 27.8.2005

IZVAJALEC	PRIH.	TON. VAJA	NASTOP	MALICA	MALICA VEGI	MALICA ST.	TON. T.	PREN.
Leeloojamais	15.45	16.00 - 17.30	23.20 - 00.20	17.45	1	7	DA	NE
Belfast Food	17.15	17.45 - 18.15	22.10 - 23.10	18.30	0	5	NE	KAMRA
Slon in Sadež	18.00	18.30 - 19.00	21.00 - 22.00	19.30	2	5	DA	NE
Panda	18.45	19.10 - 19.40	20.15 - 20.50	21.20	1	4	NE	NE
Tonski tehnik	14.00	X	X	19.40 D	0	1	X	X
Svetlobni teh.	18.00	X	X	X	0	1	X	X
Varnostna služba	19.45	X	X	X	X	X	X	X
Odrski delavci	14.00	X	X	21.00 D	3	7	X	X
Vodja gostinstva	18.00	X	X	X	X	X	X	X
Čistilci	01.00	X	X	X	X	X	X	X

Vir: Projektna dokumentacija festivala Kamfest 2005, 2005, str. 26.

Organizator mora biti pri sestavljanju programa izredno pazljiv na vrstni red nastopajočih, saj nepravilno izbran vrstni red negativno vpliva na sam obisk. Pomembno je, da vrstni red oblikuje po kriteriju popularnosti: na začetku programa naj pozicionira manj znane in na koncu bolj znane ter popularne izvajalce. Kot smo že omenili, je pomembno, da se čimbolj drži planiranih časov izvedbe, saj vsak časovni odmik multiplicirano povzroči novega.

V zgornji tabeli vidimo, da morajo biti prvi na prizorišču odrski delavci in tonski tehnik, ki pripravijo delovno podlago za ostale nosilce funkcij izvedbe. Tudi tukaj je pomembno, da se naslednji prihajajoči držijo časovnice, ki je določena tako, da je v vsakem posameznem trajanju aktivnosti integriran nek rezervni čas, potreben v primeru, da pri posamezni funkciji pride do časovne neuskkljenosti s programom.

4.2.5. Kontrola ter ocenjevanje

Kontrola ni smiselna brez načrtovanja in obratno. Namen je ugotoviti odstopanja med načrtovanim in izvedenim, zato je pomembno, da načrtujemo čim bolj realistično. Potrebno jo je izvajati sproti. Najprimernejši čas za analizo je dan po posameznem dogodku. V našem primeru je to dopoldanski čas, saj so v popoldanskih urah že predvidene nove aktivnosti potrebne za nemoten potek festivala.

Proces kontrole se začne z samo ugotovitvijo izvedbe, nadaljuje s primerjavo izvedbe glede na plan in konča s prikazom odstopanj, na podlagi katerih iščemo razloge oziroma vzroke za nastala odstopanja. S tem se ugotavljajo vzroki, ki so odstopanja povzročili in predlagajo ukrepi za čim boljšo izvedbo planiranega ali spremembo zamisli (Rozman, 1993, str. 254). S sprotno analizo posameznega dneva festivala lahko skrajšamo reakcijski čas, ki je potreben za izboljšanje izvedbe festivala, pridobimo večjo kontrolo nad celotnimi stroški in prihodki festivala, izboljšamo organizacijsko strukturo... Poznamo dve vrsti kontrole (Hauc, 2002, str. 212):

- **Kontrola poslovanja**

S kontrolo poslovanja festivala izvajamo nadzor nad izvajanjem poslovnih procesov. Zaželeno je, da odgovorna oseba vsakodnevno vodi računovodsko bilanco festivala, saj je ta najboljša podlaga za strateške odločitve organizacijskega odbora, izognemo pa se tudi nenamernemu deficitu festivala. Bilanca je lahko v popolnoma neformalni obliki, zaželeno pa je, da se z vodenjem dnevne bilance avtomatično generira komulativa vseh stroškov in prihodkov festivala. Pri tej vrsti kontrole ocenjujemo izvajanje naših obveznosti do sponzorjev in donatorjev ter njihove obveznosti, ki jih imajo do nas. Vsakodnevna kontrola je usmerjena tudi na ocenjevanje dela podizvajalcev in honorarnih delavcev.

- **Kontrola organizacije**

S to vrsto kontrole pa izvajamo kontrolo razmerij in odnosov med ljudmi v organizaciji. Pri organizaciji prireditelj je izredno pomembna avtoriteta glavnega organizatorja, saj le on lahko edini drži vse niti v svojih rokah. Odnosi med člani tima so v času trajanja prevečkrat napeti, saj prihaja do mnogo stresnih situacij; utrujenost in razdražljivost sta z bližanjem festivala proti koncu vedno hujši, naveličanost istih obrazov in pomanjkanje prostega časa pa so velikokrat glavni generator nekonstruktivnih konfliktov med subjekti v organizaciji.

Velik problem predstavlja subjektivnost ocenjevanja situacije, saj vrhovni subjekti nimajo vedno realne slike o dogajanju na nižjih organizacijskih ravneh, zato je bila želja organizatorjev festivala, da se razvije nek neformalni sistem za poročanje o odnosih znotraj organizacije in ne nazadnje o javnem mnenju o organizaciji festivala nasploh. Za to so na spletni strani vzpostavili forum namenjen kritikam, spodbudam, predlogom, idejam in željam glede poteka festivala, vendar pa je bila stopnja obiskanosti foruma izredno nizka. Naloga vseh vrst kontrol je, da na neposreden in posreden način preverjajo pravilnost vseh stanj in dogajanj v organizaciji ter da spodbujajo glavnega organizatorja k odpravljanju odstopanj realnih vrednosti od načrtovanih.

Pomembno je, da se vsako izvajanje kontrole drži glavnih načel: resničnost, pravočasnost, realnost, odgovornost itd. (Rozman, 1993, str. 270). Proces organizacije večdnevni festivalov večkrat odkrije, kako ranljiv je, saj ga kaj hitro lahko ogrozi nepravočasna kontrola in neustrezna analiza trenutne situacije, velikokrat pa neustrezno razumevanje in predstavljanje razlogov za odmik od načrtovanega. Če je obisk nekega večera slab, ni nujno glavni krivec slabo vreme, ampak lahko marsikdaj iščemo razloge v programu. Pri kontroli mora biti organizator objektiven, saj lahko v primeru dežja dober program pripelje na prizorišče več tisoč obiskovalcev.

4.2.6. Zaključek projekta

Projekt je končan, ko je denar izvajalcem izplačan, ko so poravnani vsi dolgovi upnikom, ko je projektna mapa zaključena in ko organizator razpusti izvršni odbor. Pred tem mora organizacijski odbor pregledati poročilo o prireditvi in potrditi izplačilo. Poročilo o prireditvi sestavi izvršni odbor, ki ga predloži organizacijskemu odboru, ta pa na podlagi poročila presodi, ali je bila prireditev uspešna ali ne (Vihar, 1987, str. 68). Pri sodbi je potrebno biti objektiven, saj označba »uspešno« večkrat pomeni slabši rezultat v prihodnosti, saj nismo kritični do napak, ki se zgodijo tekom festivala in če napak ne vidimo, jih v prihodnosti sistematično ponavljamo. Poročilo o prireditvi je sestavljeno iz dveh delov (Vihar, 1987, str. 86):

- **Finančno poročilo:**

Sestavljen je na podlagi finančnega plana in po enakih postavkah, ki smo jih uporabili pri proračunu prireditve. Finančno poročilo sestavimo v obliki bilance uspeha, vendar moramo biti pri tem pazljivi na pravila dvostavnega računovodstva. Na aktivo knjižimo sredstva (prihodki od prodaje, donacije, dotacije, sponzorstva, terjatve), na pasivo pa vse odhodke (stroški, obveznosti). Zaželeno je, da bilanco za nas napravi za to usposobljena pravna oziroma fizična oseba. Celotno finančno poročilo je za festival Kamfest napravil finančni direktor Doma kulture, ki ima z poslovanjem prireditev in nenazadnje festivalov veliko izkušenj.

- **Poročilo o delu:**

Vsebuje poročilo o delu ekipe, uspešnosti izvedbe vseh zastavljenih nalog in morebitnih problemih, ki so bili ugotovljeni in jih je treba v bodoče odpraviti. Na tem mestu moramo biti popolnoma odkriti, saj nam prirejanje podatkov vsekakor ne bo koristilo za v prihodnje. Pri sestavljanju se ne smemo pozabiti na zahvale sodelujočim in vsem delavcem prireditve, kasneje pa za njih v znak zahvale pripraviti sproščujoč dogodek v obliki zabave ali športnega dogodka. Zadnji dan festivala Kamfest je bila za vse sodelujoče organizirana zabava, kjer se je glavni organizator KD Priden Možic zahvalil vsem aktivistom in razpustil delovne time.

V vseh 21 dneh trajanja festivala so organizatorji zabeležili relativno malo problemov in težav v procesu organizacije. Večina jih je nastala predvsem zaradi težav z vremenom, težavnosti dostopa in z nestalno pripravljenostjo delovne sile, ki je opravljala naloge na prostovoljni osnovi. S plačljivo delovno silo si organizator lahko zagotovi večjo fleksibilnost in zanesljivost procesa organizacije ter manjše tveganje neizvedbe določenih aktivnosti ali v najslabšem primeru celotne prireditve. Ker je Kamfest festival, ki je skoraj v celoti financiran z tujimi finančnimi viri (sponzorji, donatorji, soproducenti ...), je zaželeno, da pripravimo zaključno poročilo prireditve za vse finančne botre festivala. Poročilo naj temelji na finančnem in delovnem poročilu, vendar pa naj bo vsebinsko zastavljen bolj laično. Sestavljeno naj bo iz opisa festivala, opisa njegove zgodovine, predstavitev lokalne skupnosti, organizatorja in soproducentov festivala; vsebuje naj finančno konstrukcijo, opis programa, podatke o obiskanosti ter medijskem odzivu, načrte za prihodnost ter zahvalo sponzorjem ter donatorjem s priporočilom sodelovanja za prihodnje leto.

Zaključno poročilo Kamfesta je bilo predstavljeno na 21 straneh, vsebuje vse zgoraj omenjene elemente, podkrepljeno je s fotografijami dogodkov ter poslano vsem sponzorjem, donatorjem in soproducentom festivala. Nekaj prizadevanja bi bilo vredno vložiti v samo oblikovanje poročila, saj je njegova oblikovna realizacija zelo povprečna in morda ne najbolj združljiva s podobo festivala Kamfest. Ker gre za kulturno-umetniški festival, bi vsekakor pričakovali, da je brošura bolj umetniško oblikovana.

Za festivale tipa Kamfest je poleg otvoritvene tiskovne konference priporočljiva tudi **tiskovna konferenca** ob zaključku festivala, na kateri organizacijski odbor predstavi glavne kazalce prireditve (finančna slika, obiskanost, zanimivosti, težave ...). Zaradi majhnosti in kratkega delovanja festivala organizatorji Kamfesta zaključne tiskovne konference niso pripravili. Moj nasvet bi bil, da naj na take oblike komuniciranja z javnostmi drugič nikar ne pozabijo, saj je ta izredno primerna za promocijo vsakega naslednjega festivala. Tiskovna konferenca je dogodek, ki je namenjen medijem, ki kasneje podatke o uspešnosti festivala tudi objavijo. S tem vsekakor povečamo verjetnost, da bo za naš dogodek izvedel bodoči sponzor ali donator, h kateremu se bomo odpravili prihodnje leto. Na tiskovni konferenci je potrebno poskrbeti za celostno grafično podobo, ki vsebuje motive preteklega dogodka in z določenimi elementi napoveduje prihod novega, še večjega in bolj obiskanega festivala.

SKLEP

V zaključku diplomskega dela sem povzel osnovne ugotovitve in smernice za proces organizacije festivala Kamfest v prihodnje. Najprej sem se osredotočil na probleme, ki so nastali v procesu organizacije, v nadaljevanju pa predlagal možne rešitve ter predstavil smernice za prihodnost, ki so nepisano pravilo za vse oblike procesa organizacije prirediteljev. Glavne probleme in napake v procesu organizacije festivala Kamfest, ki so razvidni iz opravljene situacijske analize, lahko združimo v pet področij: pomanjkljivosti pri načrtovanju, problemi in težave znotraj organizacijske strukture, težave zaradi neustreznosti sistema organizacije, napake v procesu organizacije in problemi, povezani s tehnikalijami in dostopnostjo terena.

Največja težava v procesu organizacije se kaže v fazi načrtovanja, in sicer v odsotnosti mrežnega planiranja oziroma pripravi mrežnega plana. Kot sem že omenil v četrtem poglavju, predstavlja mrežni plan zaporedje medsebojno povezanih aktivnosti, ki so potrebne za realizacijo projekta. To zaporedje najlažje predstavimo grafično v obliki diagrama, ki pa ga organizacijski odbor ni pripravil. Festival Kamfest trenutno uvrščamo med manjše festivale, vendar pa se trend obiskanosti v povprečju letno povečuje za več kot 50 odstotkov. Z večanjem trenda pa se bodo višala tudi sredstva sponzorjev in donatorjev, kar posledično pomeni več dogodkov in aktivnosti v fazi procesa organizacije. Neustrezno načrtovanje povezav med aktivnostmi in kontrole stroškov povezanih z njimi vodi v polom celotnega procesa organizacije, zato bi bila priprava in uporaba mrežnega plana na dosedanji stopnji obiskanosti več kot dobrodošla. Le tako se organizatorji lahko naučijo uporabljati mrežni plan za primer naraščanja trenda večanja festivala, ko bosta planiranje in nadzor posameznih aktivnosti brez sistematičnega celostnega pristopa neizvedljiva.

Pri analizi sistema organizacije ugotavljamo neustreznost prehoda uporabe sistema med različnimi fazami v procesu organizacije, saj se štabnolinijski sistem uporablja znotraj vseh faz, kar pa celotnemu procesu odvzema objektivno komponento, predvsem pri fazi priprave ter analize festivala. To se kaže v nepravilnih ocenah preteklega in načrtovanju prihodnjega festivala. Organizatorjem bi za omenjeni dve fazi predlagal uporabo funkcionalnega sistema, ki spodbuja bolj demokratično delovanje in odločanje, nalog ne definira specifično ter ne določa pravic in dolžnosti članov. Odsvetoval bi uporabo funkcionalnega in spodbudil uporabo štabnolinijskega sistema v fazah vodenja, izvedbe in zaključka, saj le ta natančno določa odgovornosti, naloge in pravice posameznih subjektov organizacije.

Omenili smo že, da je projektna organizacijska struktura izredno lahko razumljiva, odgovornosti v njej pa so jasno in nedvoumno definirane. Z analizo in opazovanjem procesa organizacije sem ugotovil, da za konkretno organizacijsko strukturo festivala te lastnosti ne držijo, saj marsikdo iz nižjega dela hierarhije ne ve, komu je neposredno odgovoren. Vsak član se zaveda posredne odgovornosti organizatorju, zaradi neformalne organizacijske

strukture pa težko sprejema avtoriteto svojega nadrejenega. Kot sem že omenil, sta razloga za tako stanje dva: neformalni (prijateljski) odnosi znotraj organizacije in prostovoljno delo aktivistov in ostalih delavcev. Lahko trdimo, da projektna organizacija ne deluje optimalno, če so njeni subjekti vključeni vanjo brez nadomestil oziroma povrnjenih oportunitetnih stroškov. V prihodnosti bi bilo potrebno s pomočjo novih pokroviteljev zbrati dodatna sredstva, katerih del bi uporabili kot denarno nadomestilo za opravljeno delo dosedanjih prostovoljcev. S tem bi zagotovo napravili premik od neformalne k bolj formalni organizacijski strukturi.

V fazi načrtovanja prvega festivala ni bila opravljena SWOT analiza za festival, kar lahko štejemo za velik minus organizatorja, saj nepoznavanje in neopravljena analiza nevarnosti in slabosti iz okolja vodi do nepričakovanih dogodkov in situacij, ki lahko ogrozijo obstoj festivala. Prav tako pa nepoznavanje svojih prednosti in priložnosti zavira oz. škoduje razvoju festivala. Pri nadaljnjem načrtovanju predlagam organizatorjem izvedbo SWOT analize (str. 36), ki bo vsekakor pozitivno vplivala na ustrezno pripravo procesa organizacije. Ena izmed priložnosti je vsekakor časovna in prostorska razširitev dogajanja, saj je segmentov, ki bi jih festival lahko pokrival res veliko (otroci, mladi, intelektualci...).

Kamfest pozna, z izjemo iniciativnega odbora, predvsem individualne organe vodenja. Z rastjo festivala se je povečalo tudi število sodelavcev festivala, katerih večina ni integrirana v kakršen koli organ vodenja. Napaka pri celotnem procesu je tudi ta, da so posamezniki integrirani v več različnih odborov in zato ni pravega sistema za določanje odgovornosti. Uvesti bi bilo potrebno sistematizacijo pri integraciji v posamezne odbore, predvsem v štab prireditve.

Festival bi bilo potrebno kar najhitreje vključiti v kamniško turistično politiko, vendar pa se na tem mestu poraja problem, ker se trenutno ta politika zelo slabo izvaja. Potrebno bi bilo pripraviti novo celostno strategijo razvoja turistične ponudbe Kamnika in Kamfest predstaviti kot enega izmed paradnih konjev le-te. Na tem mestu bi rad predlagal povezovanje festivala Kamfest z drugimi regionalnimi festivali, in sicer po podobnem principu, kot to izvaja Festival Brežice, ki je aktivno prisoten in financiran iz več občinskih proračunov ter iz strani Ministrstva za kulturo RS.

Trend večanja obiska festivala kaže, da se bo festival v prihodnosti širil, saj je zaradi dosedanje tradicije že prepoznavnejši, zaradi večjih finančnih sredstev in posledično večjih promocijskih sredstev oglasno bolj pokrit in odmevnejši, velik potencial obiska pa se kaže v priseljevanju ljudi iz bolj urbanih okolij zaradi vedno bolj razvite regionalne in lokalne infrastrukture. Težave organizacijske strukture lahko najlažje rešimo z uvedbo štabnolinijskega sistema, s plačilom (po učinku) delavcev in članov tima za izvajanje nalog ter rahlem povišanju stopnje formalizacije odnosov znotraj organizacije. Z učinkovitim načrtovanjem in oglaševanjem ter vključitvijo festivala v lokalno turistično politiko, bi festival zagotovo lahko postavili na sam vrh festivalskih dogodkov pri nas.

LITERATURA

1. Allen Judy: Event planning : The ultimate guide to successful meetings, corporate events, fundraising galas, conferences, conventions, incentives and other special events. Toronto : J. Wiley, 2000. 306 str.
2. Ally Judy: Planning events. Toronto : John Wiley & sons Canada, ltd, 2000. 306 str.
3. Bizjak Franc: Tehnološki in projektni management. Nova Gorica : Grafika Soča, 1996. 208 str.
4. Božič Lidija: Oblikovanje strategije tržnega komuniciranja za kulturno prireditelje Bruc Milenium. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 45 str.
5. Bowen Heather: Does the music matter? Motivations for attending a music festival. Ingenta Connect, Oxford, 9(2005), 3, str. 155-164.
6. Clare Lade: Some Australian Experiences. Key success factors in regional festivals. Ingenta Connect, Oxford, 9(2004), 2, str. 1-11.
7. Crosby Philip B.: The Eternally Successful. New York : McGraw-Hill, 1988. 255 str.
8. Dimovski Vlado et al.: Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta Ljubljana, 2002. 335 str.
9. Fill Cris: Marketing communications, context, strategies and applications. Harlow : Financial Times Prentice Hall, 2002. 790 str.
10. Goldbratt Joe Jeff: Special Events, Best practices In modern Event Management. Toronto : John Wiley & Sons, 1997. 411 str.
11. Hauc Anton: Projektni management. Ljubljana : GV založba, 2002. 336 str.
12. Hoyle Leonard H.: Event marketing: How to successfully promote events, festivals, conventions, and expositions. New York : J. Wiley, cop., 2002. 224 str.
13. Kerzner Harold: Project management. New York : J. Wiley, cop., 2001. 1203 str.
14. Kotler Philip: Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 790 str.
15. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
16. Lipovec F.: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.
17. Ljubič Tone: Projektni management – Vodenje projektov. Kranj : Moderna organizacija, 1995. 483 str.
18. Meredith Jack R. et al: Project management in practice. New York : J. Wiley, 2001. 298 str.
19. Matos Silva: Spodbujanje ustvarjalnosti. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 59 str.
20. Mlakar Janez: Manual for organization of small and medium sized meetings , workshops and conferences. Portorož : Turistica – Visoka šola za turizem. 2000. 47 str.
21. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
22. Mulej Nastja: »Event management« od A do Ž. Gradivo s konference na temo Organizacija in vodenje dogodkov - Event management. Portorož, 20. in 21. junij 2002. Ljubljana : GV Izobraževanje, 2002, str. 1-8.

23. O'Toole William et al.: Corporate event project management. New York : J. Wiley, 2002. 285 str.
24. Parker Glenn et al.: Rewarding Teams: Lessons from the Trenches. New York : Jossey-Bass, 2000. 244 str.
25. Pečjak Vid et al.: Psihologija. Educy : Ljubljana, 1997. 279 str.
26. Peters Mike: The case of »Bergsilvester« in Innsbruck, Austria. The management of city events. Ingenta connect, Oxford, 9(2005), 3, str. 147-153.
27. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
28. Randolph W. Alan, Posner Barry Z.: Getting the job done! Managing Project Teams and Task Forces for Success. Upper Saddle River : Prentice Hall, 1992. 142 str.
29. Rant M., Jeraj M., Ljubič T.: Vodenje projektov. Radovljica : POIS Radovljica, d.o.o., 1995. 276 str.
30. Rebek Emil: Trženje dogodkov. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 59 str.
31. Ritchie Brent J.R., Yangzhou Ju: The Role and Impact of Mega-Events and Attractions on National and Regional Tourism: A conceptual and Methodological Overview. The Role and Impact of Mega-Events and Attractions on Regional and National Tourism Development, St-Gall, 1987, 28, str. 17-58.
32. Rozman Rudi et al.: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
33. Rozman Rudi: Projektni management. Gradivo za izbirni predmet. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 94 str.
34. Russell Roberta S., Taylor Bernard W.: Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness. London : Prentice-Hall International, 1998. 837 str.
35. Spinner Pete: Project management. New York : Upper Saddle River, cop., 1997, 308 str.
36. Tracy Brian: Vrhunsko vodenje: Ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju. Bled : Vernar Consulting, 2000. 397 str.
37. Treven Sonja: SWOT analiza. Organizacija in kadri. FOV, Kranj, 25(1992), 9, str.644-653.
38. Vihar Lucijan: Organizacija prireditve. Ljubljana : RK ZSMS, 1987. 71 str.
39. Vila Antun: Organizacija in organiziranje. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 388 str.
40. Watt, David C.: Event management in leisure and tourism. Harlow : Addison Wesley Longman, 1998. 200 str.

VIRI

1. Bajec Anton et al.: Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana : DZS, 2002. 1714 str.
2. Grad Anton et al.: Angleško – slovenski slovar. Ljubljana : DZS, 1984. 1120 str.
3. Genis: Vodenje projektov v praksi: e-Proj predstavitev. Gradivo podjetja Genis d.o.o. Ljubljana : 2002. 44 str.
4. IFEA – International Festivals/Events Association. [URL: <http://www.ifea.com>], 19.10.2005.
5. Interna gradiva Študentskega kluba Kamnik, 2005.
6. Kosec Rok: Osebni intervju. Tehnični vodja festivala Kamfest 2005. Kamnik, 16. 11. 2005.
7. Organizacijski odbor festivala Kamfest: Projektna dokumentacija festivala Kamfest 2004. Kamnik : KD Priden Možic, 2004. 29 str.
8. Organizacijski odbor festivala Kamfest: Projektna dokumentacija festivala Kamfest 2005. Kamnik : KD Priden Možic, 2005. 34 str.
9. Organizacijski odbor festivala Kamfest: Promocijsko gradivo prireditve Kamfest 2005. Kamnik : KD Priden Možic, 2005. 12 str.
10. PMI – Project Management Institute [URL: <http://www.pmi.org>], 11.12.2005.
11. Spletni portal Rockonnet. [URL: <http://www.rockonnet.com>], 11.10.2005.
12. Spletna stran festivala Break 2.3. [URL: <http://www.break-festival.org>], 17.7.2006.
13. Spletna stran festivala Carniola [URL: <http://www.festivalcarniola.com>], 17.7.2006.
14. Spletna stran festivala Exodos. [URL: <http://www.exodos.si>], 14.12.2005.
15. Spletna stran festivala Ex Ponto. [URL: <http://www.ljudmila.org/exponto>], 14.12.2005.
16. Spletna stran festivala Kamfest. [URL: <http://www.kamfest.org>], 14.09.2005.
17. Spletna stran festivala Lent. [URL: <http://lent.slovenija.net>], 14.12.2005.
18. Spletna stran festivala LIFFe. [URL: <http://www.ljubljanafilmfestival.org>], 14.12.2005.
19. Spletna stran Ljubljanskega Jazz festivala [URL: <http://www.ljubljanajazzfestival.org>], 14.12.2005.
20. Spletna stran LPF. [URL: <http://www.festival-lj.si>], 14.12.2005.
21. Spletna stran festivala Magdalena [URL: <http://www.magdalena.org>], 14.12.2005.
22. Spletna stran Festivala pomladi [URL: <http://www.festivalpomladi.com>], 24.7.2006.
23. Spletna stran festivala Trnfest. [URL: <http://www.kud-fp.si/trnfest>], 14.12.2005.
24. Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah (Uradni list RS, št. 94/2004).
25. Zakon o javnih zbiranjih (Uradni list RS, št. 59/02).
26. Završnik Goran: Osebni intervju. Programski vodja festivala Kamfest 2005. Kamnik, 4. 11. 2005.
27. Završnik Goran et al.: Zaključno poročilo festivala Kamfest. Kamnik : KD Priden Možic, 2004, 18 str.

PRILOGE

PRILOGA 1: Slovar slovenskih prevodov tujih izrazov

TUJ IZRAZ	SLOVENSKA RAZLAGA
account	projekt, ki ga oglaševalska agencija prevzame od naročnika
briefing	kratek sestanek
cash discounts	popusti za predčasno plačilo
cashflow	denarni tok
discussion paper	dokument za razpravo
evaluation	ocena, vrednotenje
event management	management dogodkov, upravljanje dogodkov
implementation	uvedba, izvedba
member	član
outsourcing	uporaba zunanjih izvajalcev
risk aversion	zmanjšanje stopnje tveganja
SWOT analiza	PSPN analiza
technical rider	tehnični rider, tehnične zahteve

PRILOGA 2: Obrazec za predračun prireditve Kamfest

POSTAVKA	Planirani strošek	Realizirani strošek	Stroškovno mesto	Opombe
HONORAR				
Glavni organizator				
Pomočnik				
Tehnični vodja				
Vodja promocije				
Gostinski delavci				
Fizični delavci				
PROGRAM				
Glasbeni izvajalci				
Ostali izvajalci				
PROMOCIJA				
Oglaševanje Tisk				
Oglaševanje Radio				
Oglaševanje plakat/letak				
Majice				
Internet stran				
CGP dogodka				
IZVEDBA				
Oder Petre d.o.o.				
Ozvočenje Voicevision d.o.o.				
WC-Vigred d.o.o.				
Varnost G7				
Najem vozila				
Projekcije				
Ograje				
Gasilci				
Reševalec				
Elektrika				
Materialni stroški				
GOSTINSTVO				
Šank+ blagajna				
Reprezentanca				
Plin, Jurček				
Pivo, Vino				
Voda				
Sok				
PRIHODKI				
Donatorji				
Pokrovitelji				
Prihodek na prireditvi				
SKUPAJ				

Vir: Interno gradivo Študentskega kluba Kamnik.

PRILOGA 3: Promocijska brošura festivala Kamfest

KAM2FEST

festival z razgledom
vsak večer na Malem gradu



vstopnine ni

Kamnik, od 7. do 27. avgusta 2005

info: 041/360-399

Vir: Promocijsko gradivo prireditve Kamfest 2005.