

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**RAVNANJE**  
**KONGRESNIH DOGODKOV**

**Ljubljana, april 2005**

**IRENA JELEN**

## **IZJAVA**

Študentka Irena Jelen izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Rudija Rozmana, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 4. aprila 2005

Podpis \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 KONGRESNA DEJAVNOST</b> .....	<b>3</b>
1.1 OREDELITEV KONGRESA, KONGRESNE DEJAVNOSTI IN KONGRESNEGA TURIZMA ...	3
1.2 UČINKI KONGRESOV .....	4
<b>2 RAVNANJE PROJEKTOV</b> .....	<b>7</b>
2.1 RAVNANJE .....	7
2.1.1 Planiranje .....	8
2.1.2 Organiziranje.....	9
2.1.3 Vodenje .....	10
2.1.4 Kontroliranje .....	12
2.2 PROJEKTI.....	13
2.3 RAVNANJE PROJEKTOV .....	14
<b>3 NAROČNIK IN POKLICNI ORGANIZATOR</b> .....	<b>17</b>
3.1 NAROČNIK .....	18
3.2 POKLICNI ORGANIZATOR DOGODKOV.....	19
3.3 RAZMERJE MED NAROČNIKOM IN POKLICNIM ORGANIZATORJEM .....	20
<b>4 PLANIRANJE KONGRESA Z VIDIKA ODLOČITEV</b> .....	<b>22</b>
4.1 ODLOČITEV O DATUMU DOGODKA .....	22
4.2 ODLOČITEV O KRAJU DOGODKA .....	23
4.3 ODLOČITEV O LOKACIJI DOGODKA .....	24
4.4 ODLOČITEV O PROGRAMSKI SHEMI.....	28
4.5 ODLOČITEV O NAČINU POGOSTITVE.....	31
4.6 ODLOČITEV O DRUŽABNEM PROGRAMU .....	31
4.7 ODLOČITEV O NAČINU PROMOCIJE .....	33
4.8 ZAKLJUČEK PROJEKTA .....	35
<b>SKLEP</b> .....	<b>37</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>39</b>
<b>VIRI</b> .....	<b>40</b>

## **KAZALO SLIK in TABEL**

<b>Slika 1:</b> Osnovne naloge ravnanja.....	8
<b>Slika 2:</b> Povezava med kakovostjo, časom, stroški in obsegom projekta.....	16
<b>Slika 3:</b> Vezi med PCO, naročnikom in ostalimi izvajalci kongresa.....	21
<b>Slika 4:</b> Prikaz sezonske pogostosti dogodkov.....	23
<b>Slika 5:</b> Primerjava med prostori.....	26
<b>Slika 6:</b> Najpogostejše vrste sedežnega reda.....	27
<b>Tabela 1:</b> Izbira najboljše programske sheme.....	30

## UVOD

Vsako podjetje, pa tudi druge združbe, želi biti uspešno. V današnjem času se mora podjetje vse hitreje odzivati na spremembe v okolju, v katerem deluje. Uspešnost podjetja je v veliki meri odvisna od zaposlenih. Skrb vsakega podjetja oz. druge združbe je pridobiti ustrezne in učinkovite kadre ter razvijati njihove sposobnosti. Poleg že pridobljenih strokovnih znanj in sposobnosti zaposlenih je izrednega pomena tudi njihov osebni razvoj. Le-tega pa lahko dosežemo z udeleževanjem in aktivnim sodelovanjem na raznih strokovnih izobraževanjih in usposabljanjih izven podjetja.

Kongresna dejavnost, ki spada v poslovni turizem, se je v zadnjih desetih letih v svetu zelo razvila. Slovenija je poslovni turizem uvrstila tudi v svojo Strategijo trženja slovenskega turizma (STO, 2002), kar poslovnemu turizmu daje veliko veljavo in ogromne možnosti razvoja. V mnogih krajih vidijo kongresno dejavnost kot enega svojih razvojnih potencialov. Danes predstavlja poslovni turizem segment turizma z najvišjo stopnjo rasti ter izrazito pozitivnimi trendi v prihodnosti.

Po osamosvojitvi smo v Sloveniji izgubili skoraj vse mednarodne kongrese in trajalo je desetletje, da smo se ponovno uveljavili kot zanimiv namembni kraj. Pogoj za pridobitev mednarodnega kongresa je namreč politična, gospodarska in družbena stabilnost, predvsem pa varna država. Kongresni udeleženci postajajo najbolj dobrodošli gostje vsake države, saj raziskave kažejo, da kongresni turist potroši trikrat več kot počitniški.

Zelo pomemben dejavnik pri pridobivanju kongresov pa je sposobnost organiziranja dogodka takšnih razsežnosti. Tujci slovenskim organizatorjem priznavajo pri sami pripravi in izvedbi kongresa visoko strokovnost in kakovost. Pravijo, da imamo nemško učinkovitost, vendar na bolj sproščen način. Dobro mnenje tujcev pa je potrebno vsakič sproti potrjevati in nadgrajevati. To pa lahko gradimo na vrhunski organizaciji kongresnih dogodkov, odličnih ravnateljih le-teh in stalnemu učenju. Kakšna je pot do uspešnega kongresa, je tema diplomskega dela.

Glede na sestavo kongresa in način njegove priprave lahko rečemo, da organizacija kongresnega dogodka predstavlja vse značilnosti ravnanja projekta. Na kongres lahko gledamo kot na projekt zato, ker ima enake glavne značilnosti: ciljna usmerjenost, časovna omejenost in enkratnost oziroma neponovljivost. Pri obeh je potrebno ustrezno opredeliti namen in cilje, pripraviti plan aktivnosti, zagotoviti sposobno ravnateljevanje in učinkovito komuniciranje, kar se potrjuje s strokovnostjo vseh, ki pri organizaciji sodelujejo.

Projekti so enkratne dejavnosti, ki so sestavljene iz več medsebojno povezanih aktivnosti, ki imajo svoj cilj. Te aktivnosti planirajo, organizirajo, vodijo in kontrolirajo ljudje z različnimi znanji in sposobnostmi. Projektno ravnanje večinoma pomeni zelo kompleksno delo.

Ta kompleksnost se kaže na več področjih, kot so: usklajevanje množice nalog in dejavnosti, ki zahtevajo poleg strokovne odličnosti tudi stalno tehnično koordinacijo, veliko število neposrednih in posrednih udeležencev projekta ter zapletena pravno-formalna in organizacijska razmerja.

Za uspeh dogodka je pomembno strokovno podkvano, z izkušnjami podprto in učinkovito ravnanje. Uspešen ravnatelj svoje naloge največkrat opravlja simultano, povezano, pri čemer pa vedno sledi pomembnim ciljem kot so ustrezna kakovost, stroški in čas. Kakšne naloge, kako jih opravlja in kakšno dodano vrednost ravnatelj s svojim delom prinaša, opisujem v drugem poglavju.

Projekt se vedno začne z idejo in nadaljuje z naročilom. Oboje se zgodi pri naročniku projekta. Ko naročniku projekta za podrobno planiranje in izvedbo primanjkuje znanja, časa in osebja, potrebuje pomoč od zunaj. Če gre za kongresne dogodke, se naročnik lahko obrne na poklicne kongresne organizatorje, specializirane za organizacijo kongresov, ki naročniku nudijo vso potrebno podporo pri ravnanju kongresa. Razmerju med naročnikom in poklicnim organizatorjem je namenjeno tretje poglavje.

Uspešnost dogodka je merjena z doseganjem pričakovanih ciljev. Postavljene cilje lahko dosežemo s pravimi odločitvami. Vrhunsko organizacijo zaznamujejo zlasti prave odločitve o kraju in lokaciji dogodka, o datumu, programski shemi, načinu pogostitve, družabnem programu in še čem. Prave odločitve opisujem v četrtem poglavju.

Projekt začnemo s tremi poglavitnimi cilji. Končamo pa ga s preverjanjem, ali je bil projekt uresničen v določenem roku, kakšne so razlike med planiranimi in doseženimi stroški ter kakšna je dosežena kakovost projekta. Zaključevanje pomeni tudi pisanje zaključnega poročila, kjer opredelimo področja, na katerih smo v prihodnje lahko še boljši, kakovostnejši in odločnejši.

V literaturi se uporabljajo različne interpretacije upravljanja in ravnanja, včasih z napačnimi razlagami. Zato je prav, da na tem mestu opozorim na razliko. Nekateri avtorji uporabljajo angleško besedo management kot sinonim za ravnanje, vodenje in upravljanje, nekateri govorijo o vodenju, angleško »leadership«. Management se pojavlja za zagotavljanje ciljev organizacije, medtem ko se vodenje kot leadership pojavi, ko kdo želi vplivati na vedenje posameznika ali skupine v organizaciji. V delu za management uporabljam besedo **ravnanje**, ki združuje značilnosti obeh.

# 1 KONGRESNA DEJAVNOST

## 1.1 Opredelitev kongresa, kongresne dejavnosti in kongresnega turizma

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ, 1975, str. 404) pomeni beseda **kongres**: »kot po pristojnosti najvišji sestanek odposlancev politične, strokovne organizacije, združenja zlasti v državnem in mednarodnem merilu«. V slovarju tujk (Veliki slovar tujk, 2002, str. 601) je kongres opredeljen kot sestanek, reden ali občasen shod, zbor strokovnjakov, umetnikov, politikov, na katerem obravnavajo pomembna vprašanja, izmenjujejo izkušnje in odločajo.

Kongres opredeljuje večji dogodek, ki traja več dni. Takšnega dogodka se udeleži večje število udeležencev, več sto ali celo več tisoč, ki pridejo iz različnih držav. Beseda kongres lahko zaznamuje še druge dogodke, ki se razlikujejo po nekaj elementih, kot so npr. namen, cilj, obseg, trajanje, zahtevnost organizacije in podobno. Takšni dogodki so konference, konvencije, seminarji, simpoziji, kolokviji, forumi, delavnice. Kongresni dogodki so povezani z jasno določeno vsebino, ki je navadno nacionalnega oz. mednarodnega pomena. Potek kongresnega dogodka je povezan z določenimi aktivnostmi, ki se glede na obliko dogodka razlikujejo. Takšne aktivnosti so podajanje vsebine, obiski različnih institucij, družabni del, tematske razstave, ogledi, izleti itd.

Glede na število kongresov v neki državi oz. mestu lahko opredelimo tudi **kongresno dejavnost** kot obliko modernega poslovnega turizma, ki ima pomemben delež v turistični ponudbi države in ima izrazito pozitivne multiplikativne učinke turističnega razvoja v prihodnosti. Za opredelitev kongresne dejavnosti se po mednarodni terminologiji uporablja kratico »MICE Market« (Meetings, Incentives, Corporates, Exhibitions). Govorimo lahko o različni vrsti dogodkov (sestanki, motivacijska, korporacijska srečanja, razstave), ki so povezani s poslovnimi oz. strokovnimi vsebinami. Glede na vsebino jih razdelimo na tri področja (Peterlič, 2002, str. 18):

- **znanstveni in strokovni dogodki**; organizatorji so običajno neprofitna strokovna združenja, udeležba je prostovoljna, udeleženci običajno plačajo kotizacijo in so člani združenja, njihov osnovni namen pa je strokovna izmenjava mnenj in izobraževanje;
- **dogodki gospodarsko-podjetniške narave**; organizatorji so podjetja, osnovni namen prireditve je komercialni učinek, udeleženci so vabljeni in ne plačajo stroškov za udeležbo;
- **dogodki medvladnih in političnih organizacij**; vladna in medvladna srečanja, na katera so udeleženci običajno vabljeni, nosilec stroškov je običajno naročnik, na dogodkih pa sta zelo pomembna protokol in varnost udeležencev.

**Zveza mednarodnih združenj**, UIA (Union of International Associations) že 40 let vodi kongresno statistiko, ki pa je precej stroga. Upošteva le tiste kongrese, ki nimajo čisto

religioznega, političnega ali komercialnega značaja. Ne upošteva medvladnih sestankov, ki delujejo po principu vladnih oz. državnih delegacij in so zaprti za širšo javnost, izključuje tudi srečanja poslovno-gospodarskega značaja in motivacijska potovanja.

UIA pri izdelavi letne statistike mednarodnih dogodkov upošteva le srečanja, ki jih organizirajo mednarodna vladna ali nevladna združenja ter nacionalne organizacije in nacionalne enote mednarodnih združenj. Pri tem sledi izpolnjevanju naslednjih zahtev:

- minimalno število udeležencev: 300,
- minimalno število tujih udeležencev: 40 %,
- minimalno število narodnosti: 5,
- minimalno trajanje: 3 dni.

**Mednarodno kongresno združenje**, (ICCA - International Congress and Convention Association) tvori mrežo vodilnih profesionalnih organizatorjev dogodkov v svetu in tudi predstavnike drugih segmentov kongresne ponudbe (hoteli, turistične agencije, letalske družbe). Statistika ICCA pa obravnava dogodka strokovnih in mednarodnih združenj, ob upoštevanju naslednjih pogojev:

- minimalno število udeležencev: 50,
- organizacija mora biti redna; letni, dvoletni dogodki,
- rotacija med najmanj 4 državami.

Že med ustanovama UIA in ICCA je velika razlika pri razumevanju kongresa in statističnem zajemanju podatkov. Slovenska turistična organizacija pa opredeljuje **kongresni turizem** še malo širše in ga obravnava kot poslovni turizem, ki obsega kongresno dejavnost (kongresi, konference, seminarji), družabna srečanja, poslovna in medvladna potovanja, sejemska dejavnost in oblike motivacijskih potovanj (STO, 2002, str. 34).

Po Franiću si kongresni turizem lahko razlagamo kot celoto pojavov in odnosov, ki so posledica potovanja in bivanja oseb, ki se bodo udeležile sestanka izven mesta svojega stalnega bivališča (Franić, 1977, str. 20).

Kongresi in podobni dogodki ponavadi trajajo več dni, udeleži se jih več sto udeležencev, ki prihajajo z različnih držav. Vsi ti udeleženci veliko potrošijo, zato si v naslednjem poglavju pogledjmo pomen in učinke kongresne dejavnosti.

## 1.2 Učinki kongresov

Kongresni turizem se odvija in razvija na dolgi rok. Kongresi potekajo periodično in jih je možno zelo natančno načrtovati. Trend zadnjih let kaže, da se kongresi odvijajo s krajšimi razmaki kot nekoč, torej vsako leto namesto vsako drugo ali tretje leto. Zato se kongresni centri in hoteli še naprej gradijo in razširjajo svojo ponudbo. Razloge za hitro rast in razvoj



kongresnega turizma gre iskati tudi v njegovih učinkih na gospodarstvo. Te občutimo tako v kraju samega kongresa, kot na regionalni in državni ravni. Učinki so največkrat neposredni, zelo pomembni pa so tudi posredni učinki.

Med najpomembnejše **neposredne učinke** kongresov štejemo **finančne učinke**. Kongresni udeleženci postajajo najbolj dobrodošli gostje vsake države. Raziskave kažejo, da kongresni turisti potrošijo tri do petkrat več kot počitniški turisti. Kongresni turisti so poslovneži, zdravniki, farmacevti, informatiki, ekonomisti, torej ljudje, za katere je čas denar in zato izredno dragocena dobrina. Prav zaradi tega je poslovni turist zahteven turist, ki poleg odlično izpeljanega kongresa pričakuje tudi vrhunsko ponudbo dodatnih aktivnosti v obliki sprostitev programov, kulturnih in športnih dogodkov.

Statistike zanesljivih kvantitativnih ocen neposrednih učinkov ni, vendar lahko na primer štiridnevni mednarodni strokovni kongres s 500 udeleženci doseže neposredni finančni učinek najmanj pol milijona eurov. V kongresno potrošnjo spada vse od prijavnih in prevoznih stroškov, namestitve do prehrane in nakupov. V večini primerov teh stroškov ne krijejo udeleženci sami, temveč njihova podjetja. Zato je osebna potrošnja toliko večja. Skupna potrošnja pa je velikokrat odvisna od trajanja dogodka, od oddaljenosti od stalnega bivališča, poznavanja mesta in njegove ponudbe, od pogostosti udeležbe na podobnih dogodkih in obsega spremstva (družinskih članov). Skupna potrošnja s trajanjem dogodka narašča, hkrati pa upada dnevna potrošnja, ki pa predstavlja glavno merilo za ugotavljanje finančnih učinkov potrošnje (Franić, 1977, str. 208).

Pozitivne finančne učinke pa ustvarjajo tudi organizatorji kongresa. Na potrošnjo organizatorja vpliva npr. število udeležencev, trajanje, lokacija, stroški kongresnih dvoran in osebja, družabnih in kulturnih prireditev, stroški administracije ter ostali stroški. Potrošnja organizatorjev in udeležencev skupaj povečuje dohodek podjetij v regiji, zato lahko rečemo, da vsak porabljeni »kongresni euro ali tolar« poveča kupno moč tako mesta in regije kot tudi države.

Med neposredne učinke uvrščamo tudi **vpliv na izkoriščenost zmogljivosti** kongresnega turizma, ki se kaže ravno v tem, da višek sezone doseže v jesenskih in spomladanskih mesecih, to je v izvensezonskem času. Turistično povpraševanje in obisk sta tesno povezana s sezonsko spremenljivostjo. To povzroča, da so vložena poslovna sredstva slabo izkoriščena, kar ima za posledico visoke stalne stroške na enoto proizvoda (Planina, 1997, str. 184). Izvensezonskost kongresnega turizma omogoča podaljšanje turistične sezone in s tem povečuje izrabo zmogljivosti.

Kongresi imajo tudi **posredne učinke**, ki izhajajo iz neposrednih. Sicer so zelo težko merljivi, vendar so izredno razširjeni in trajni. Imajo multiplikativne in spodbujevalne vplive na regionalno proizvodnjo, storitve, dohodek in delovna mesta.

Poglejmo opredelitev posrednih učinkov po Peterliču (1998, str. 234):

- **znanstveni, strokovni učinki;** znanost je po definiciji nadnacionalna. Za znanstvenike je prosti pretok informacij osnovnega pomena. Znanstvene debate, dogovori o novih projektih, analiza rezultatov ob kavi, obiski inštitutov, izmenjava mnenj s študenti, skratka druženje na kongresih predstavlja najvišjo osebno stopnjo prenosa znanstvenih informacij.
- **ekonomski učinki;** podobne ugotovitve kot pri znanstvenih učinkih veljajo tudi v gospodarstvu. Ne moremo si predstavljati sklepanja poslov brez osebnih stikov, čeprav nam najsodobnejša informacijska tehnologija zelo olajšuje komunikacijo. Kongresi in druge vrste srečanj bolj služijo kot mesto za ponovno srečanje s poslovnimi partnerji kot pa dejansko učenje in usposabljanje. In ker se kongresov po pravilu udeležujejo vodilni predstavniki stroke (angleško: decision makers), so kongresi priložnost, za srečanja ljudi, ki sprejemajo pomembne odločitve. Država, ki gosti mednarodni kongres, dobi enkratno priložnost, da sooči vodilne mednarodne predstavnike stroke z najnovejšimi nacionalnimi dosežki. Ob neposrednem učinku na nacionalno gospodarstvo imajo kongresi tudi močan psihološki in tudi politični učinek. Država, ki iz kakršnihkoli razlogov ne gosti pomembnejših mednarodnih kongresov, prej ali slej postane siva lisa na svetovnem zemljevidu. Takšno mnenje je v preteklih desetletjih nedvomno vplivalo na ogromne investicije v kongresno dejavnost, tako v razvitih kot nerazvitih državah. Udeleženci dobro organiziranega kongresa odidejo domov kot dobronamerni poslanci, ki s svojim vplivom na domače okolje posredno in trajno oblikujejo imidž države ali mesta, ki so ga obiskali.
- **turistični učinki;** kongresni udeleženci so pravzaprav tudi turisti najvišje kategorije. Njihova potrošnja je zelo velika, precej večja od navadnih turistov. Mednarodni kongresi pa pospešujejo turizem vsaj še na dva načina. Na večjih kongresih udeležencem ponudimo privlačne pred in pokongresne izlete; pogosto se potem udeleženci vračajo na počitnice skupaj s svojimi družinami.
- **trženjski učinki s trajno vrednostjo;** udeleženci z obiskom kongresa dobijo veliko vtisov o drugi državi ali mestu. Največkrat o njih pripovedujejo, se pogovarjajo z drugimi in skozi pogovor prenašajo izkušnje in prijetna doživetja v določeni državi oz. mestu. Pridobljene vtise nosijo s seboj določen čas, dokler le-ti ne zbledijo (dobri vtisi hitreje zbledijo kot slabi) ob obisku naslednjega kongresa v drugem mestu. Tu lahko govorimo o tistem delu marketinškega učinka, ki ima trajno vrednost. To so vsi tiskani materiali, zaključki kongresov (npr. Berlinska deklaracija), fotografije, razna darilca s simbolom ali logotipom, ki spominja na kraj kongresa (Franić, 1977, str. 221).

Vsi navedeni učinki so povezani tudi z ustrežno organizacijo. Pri organizaciji kongresa, ki je enkratno dogodek, sodeluje večje število ljudi, katerih delo je tesno povezano. Organizacijsko je za kongres nujen projektni pristop.

## 2 RAVNANJE PROJEKTOV

Zanimivo je, da so projektno organizacijsko strukturo razvili v organizacijah ameriške vojaške industrije. Menili so, da je delo na sistemih za vesoljske polete prepočasno. Vzrok za to so iskali v neustrezni organiziranosti. Zamisel nove, ustrežnejše organiziranosti je temeljila na načelu projektних oddelkov. Organizacije, ki so izdelovale posamezne dele teh sistemov, so zadalžili s pogodbo, v kateri so strogo določili roke izvršitve in stroške. V takšnih okoliščinah so organizacije ustanovljale posebne oddelke, namenjene izvršitvi pogodbenih obveznosti – projektov.

Ravnanje projektov je ena od različic ravnanja. Pri projektih lahko pričakujemo uporabo enakih metod in tehnik kot pri ravnanju kot organizacijski funkciji. Preden opredelimo ravnanje projektov, si pogledjmo, kaj pomeni ravnanje in kaj je projekt.

### 2.1 Ravnanje

Tehnična delitev dela je tista, ki je v preteklosti bistveno vplivala na učinkovitost našega dela. Tehnična delitev pomeni, da skupno delovno nalogo razčlenimo na več manjših delovnih nalog, ki jih opravlja več različnih oseb. Povečanje tehnične delitve dela privede do večje učinkovitosti, hkrati pa se pojavi potreba po usklajevanju razdeljenega dela. Rast podjetja pripelje do tega, da lastniki začnejo v usklajevanje, ki je vedno bolj kompleksno in zahtevno, vključevati tudi druge zaposlene. Tako je prišlo do ločitve na tri organizacijske funkcije: upravljanje, ravnanje in izvedba.

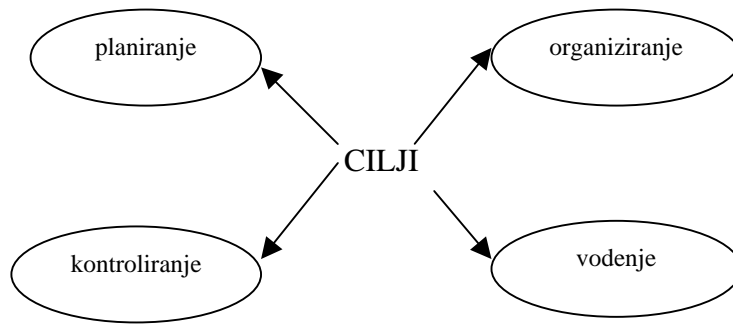
Ravnanje je po Lipovcu (1987, str. 136) organizacijska struktura in proces, ki:

- omogoča, da – zaradi tehnične delitve dela – ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja,
- vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je,
- to svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja, začetem v upravljanju.

Možina pravi, da je ravnanje planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Je usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev (Možina et al., 1994, str. 16).

Rozman (1993, str. 19-20) ravnanje opredeli kot usklajevanje tehnično razdeljenega dela v celoto, kot usklajevanje posameznikov in skupin. V nadaljevanju avtor, enako kot Možina, omenja štiri funkcije ravnanja, ki so: planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola, kar vidimo na Sliki 1.

Slika 1: Osnovne naloge ravnanja



Vir: Možina et al., 1994, str. 19.

Oseba, ki je zadolžena za vse štiri zgoraj navedene funkcije, je ravnatelj. Največkrat jih opravlja simultano in povezano, ko gre za doseganje postavljenih ciljev. Te funkcije predstavljajo vsebino dela ravnateljev oz. proces njihovega dela, zato si v nadaljevanju pogledimo opredelitve posameznih funkcij.

### 2.1.1 Planiranje

Planiranje je ena najpomembnejših funkcij ravnanja, ki pomeni postavljanje planskih ciljev in nalog za plansko obdobje na osnovi predvidevanja ter opredeljevanje potrebnih poslovnih prvin za njihovo uresničenje. Planiranje, ki opredeljuje cilje, omogoča usmerjanje pozornosti in vseh dejavnosti k doseganju teh ciljev. Cilji so jasen smerokaz, kaj ima prednost in kaj je potrebno doseči. S planiranjem si običajno zagotavljamo gospodarno izvajanje posameznih aktivnosti, minimiziramo stroške, optimiziramo obseg in kakovost posameznih aktivnosti ter lažje izvajamo kontrolo (Pučko, 1994, str. 269).

Rozman (1993, str. 24) poudarja, da je bolj kot rezultat, torej plan, pomemben sam proces planiranja. Nadaljuje, da je planiranje proces ustvarjalnega razmišljanja o prihodnosti predmeta planiranja, ki se končuje s planom: z zaželenim rezultatom oziroma cilji in s potmi za doseg le-teh. S planiranjem določimo, kaj mora biti narejeno, kako mora biti narejeno, kdo mora to narediti, kako dolgo bo trajalo in koliko bo stalo.

Planiranje je proces, v katerem predvidevamo prihodnost. S planiranjem vnaprej določamo potek akcij, ki jih je potrebno izpeljati, da bi predvidene cilje dosegli na najučinkovitejši način. To je proces odločanja za prihodnost – kaj, kako in kdaj narediti in s pomočjo kakšnih virov (Vila, 1994, str. 325).

Rezultat planiranja kot procesa so plani. Plani so največkrat napisani dokumenti, v katerih so navedeni planski cilji in naloge, njihovo zaporedje ter roki za njihovo uresničenje.

Planski cilj je rezultat, ki ga želimo doseči v planskem obdobju in daje osnovo za usmerjeno delovanje ter nakazuje smeri, v katerih le-to razvijamo. Planski cilji morajo biti jasni in razumljivi, konkretni in med seboj usklajeni. Izraženi so lahko zgolj kakovostno, bolj zaželeno pa je količinsko opredeljevanje. Pomembno je postaviti več planskih ciljev, ki pa morajo biti med seboj usklajeni, saj je njihovo doseganje praviloma soodvisno.

### 2.1.2 Organiziranje

Druga funkcija ravnanja je **organiziranje**, ki pomeni uresničevanje planiranja. Proces organiziranja je smotrno zaporedje izvajanja delnih nalog. Organiziranje številnih dejavnosti je neprekinjen proces, ki ga je treba opravljati v vsaki organizaciji. Z organiziranjem členimo dejavnosti na potrebne delne naloge in postavljamo logično zaporedje njihovega izvajanja. Organizacijska struktura je formalni sistem razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvrševalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov. Pomeni vzpostavljanje sistema razmerij med zaposlenimi. Ta sistem zagotavlja obstoj, razvoj in smotrno doseganje postavljenega cilja. Pomeni določitev zadolžitev, odgovornosti in avtoritete posameznikov.

Z oblikovanjem organizacijske strukture želimo doseči njeno čim večjo trajnost oziroma stabilnost. Zaradi nestabilnosti okolja so spremembe v organizaciji vse bolj pogoste, zato mora biti organizacijska struktura tudi fleksibilna. Pri organiziranju struktur upoštevamo tudi centralizacijo in decentralizacijo kot temeljni načeli strukturiranja. Centralizacija je izražena v zahtevi, da se nekaj dogaja na enem mestu, decentralizacija pa je zahteva, da se ista naloga opravlja na več mestih. S tega vidika ločimo štiri tipe organizacijskih struktur: funkcijsko, produktno oz. prostorsko, matrično in projektno organizacijsko strukturo.

**Funkcijska organizacijska struktura** je centralizirana organizacijska struktura. Oblikovana je na zahtevi, da se s posebnim predmetom dela in poslovanja povezane in med seboj odvisne delne naloge opravljajo na enem mestu. Je najpogostejša organizacijska struktura. Pomembna prednost te strukture je predvsem v racionalnosti, kar pomeni na primer manjše stroške in večjo specializacijo zaposlenih. Primerna je predvsem za stabilno okolje, ker je prepočasna v prilagajanju spremembam.

**Produktna organizacijska struktura** je decentralizirana struktura in temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne funkcije (razvoj, nabava, proizvodnja, prodaja, finance, kadri) organizirane decentralizirano na ravni programa ali panoge znotraj neke združbe. Velike združbe v bistvu razdelimo na manjše število manjših združb. Produktna struktura je veliko bolj prilagodljiva in fleksibilna kakor funkcijska. Slabost strukture pa se najpogosteje kaže v težnji po prevelikem osamosvajanju posameznih programov združbe.

**Matrična organizacijska struktura** je kombinacija funkcijske in produktne organiziranosti, ki temelji na večkratni pristojnosti in pomoči v organizaciji. Zahteva timsko delovanje združbe in visoko angažiranje sodelavcev za uresničevanje postavljenih ciljev.

Prednosti se kažejo predvsem v večji fleksibilnosti, slabosti pa v skupnem odločanju, kooperativnem vodenju in v ne dovolj natančno opredeljenih pristojnostih. Pristojnosti posameznikov so omejene, sodelavci so medsebojno enakopravni, kar pa je v avtoritarni strukturi vedno vprašljivo. Večkrat se zato zahteva natančno opredeljevanje pristojnosti in odgovornosti.

**Projektna organizacijska struktura** je struktura, v kateri se usklajujejo aktivnosti različnih oddelkov in se dodeljujejo pristojnosti funkcijskih in produktnih vodij odgovornemu projektному vodji oz. ravnatelju. Projektna organizacija se uvaja za uresničevanje takšnih poslovnih ciljev, ki terjajo visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posamičnih 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 oz. ravnatelji projekta, ki sestavijo projektni tim, v katerem posamezniki sodelujejo, vendar so podrejeni ravnatelju projekta. Značilnost projektne organizacije je predvsem v tem, da naloge in vloge članov projektnega tima po izvršenem projektu prenehajo. Naloge in okolje se hitro spreminjajo.

### 2.1.3 Vodenje

Vodenje pomeni vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika oz. skupine ter s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja (projekta) (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 201).

Možina (1994, str. 20) pravi, da je vodenje vplivanje, motiviranje in usmerjanje zaposlenih, da bi ustrezno opravljali svoje naloge. Ko imamo plan, opredeljene cilje in vire, strukturo razmerij in primerne kadre, mora nekdo vse skupaj usmerjati, voditi. Vodenje vsebuje medsebojno izmenjavanje mnenj in motiviranje zaposlenih, da bi izvajali predvidene naloge in dosegli pričakovane cilje.

Glede na usmerjenost dela vodij lahko vodenje razdelimo na dva osnovna tipa vodenja. Prvi tip vodenja predstavlja k delovnim nalogam usmerjeno vodenje, za katerega je značilno podrobno strukturiranje skupne naloge, oblikovanje smotrne delitve dela in oblikovanje komunikacijske strukture v skupini. Drugi tip vodenja pa je v zadovoljstvo delavcev usmerjeno vodenje, ki poudarja predvsem oblikovanje odprtega komuniciranja, spodbujanje občutka pripadnosti in usmerjanje posameznika o osebnem razvoju. Vodenje tudi pomeni oblikovanje vedenja posameznika in skupin pri opravljanju nalog in doseganju primernih rezultatov. Zato se v procesu vodenja vrstijo svetovanja, reševanja nasprotij, ocenjevanja in spodbujanja. Pri tem so pomembni vzdušje, kultura dela, delo v timu in odnosi v organizaciji.

Sposobni vodje so tisti, ki se prilagajajo sposobnostim podrejenih, lastnim sposobnostim, ciljem podjetja in razmeram. Za uspešno vodenje pa je pomemben tudi stil vodenja, ki ga vodja uporablja. Tu lahko govorimo o avtoritativnem ali participativnem stilu vodenja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 206).

Pri **avtoritativnem stilu** vodenja je delovanje vodje usmerjeno izključno k utrjevanju lastnega položaja. Vodja sam sprejema vse odločitve, na podrejene vpliva preko nalog v obliki ukazov. Izvajanje nalog je omejeno zgolj na izpolnjevanje dobljenih nalog in na poročanje o dosežkih. **Participativni stil** vodenja pa ustreza demokratičnemu vodenju. Značilnost tega stila vodenja je, da se vodja trudi vključevati v proces odločanja tudi svoje podrejene. Nadzor je usmerjen v usposabljanje skupine kot tima. Vodja še vedno ohrani avtoriteto, ki mu omogoča postavljanje okvirov, v katerih se odločitve sprejemajo, in odgovornost za sprejete odločitve.

Za uspešno izvedbo določene naloge je zelo pomemben prispevek vsakega posameznega člana skupine. Izvajanje določene naloge s pomočjo skupine imenujemo **timsko delo**. Možina opredeljuje tim kot skupino ljudi, za katero je značilno, da sodeluje pri odločanju, pri opredeljevanju in doseganju ciljev. V timu se naloge uspešno rešujejo skupaj, kar pomeni kakovostno opravljeno delo v predvidenem času in z gospodarno rabo razpoložljivih sredstev. V timu obstajata dinamična interakcija med posameznimi člani in aktivno prilagajanje skupnemu cilju – dosežku (Možina et. al., 1994, str. 601 in 621).

**Tim** je organizacijska tvorba, ki je sestavljena iz naslednjih elementov (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 209):

- k cilju usmerjene naloge,
- članov tima, ki delujejo,
- vodje tima, ki usmerja delo,
- komuniciranja ali procesa medsebojne izmenjave informacij, znanja, izkušenj.

Namen oblikovanja projektnega tima je povezava znanja strokovnjakov z različnih področij pri reševanju določenega problema oz. pri izvajanju projekta. Pri tem se individualni cilji posameznih članov združijo in podpirajo skupni cilj tima kot celote (Šušteršič, 2002, str. 59).

Ravnatelj vodi svoj tim demokratično, s sodelovanjem vseh. Upoštevati pa mora določene dejavnike (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 212):

- **komuniciranje**, ki naj bi vključevalo jasno in nedvoumno izražanje, aktivno poslušanje in posredovanje prvotnih informacij,
- **motiviranje**, ki lahko vpliva na posameznikovo zavzetost pri izvajanju aktivnosti in posredno vpliva na uspešnost doseganja ciljev,
- **kontroliranje dela**, ki se lahko izvaja sproti in na koncu, ko ravnatelj upošteva tri najpomembnejše kriterije, in sicer kakovost učinkov, čas in stroške.

Pri timskem delu je za uspešno delovanje izredno pomembno **komuniciranje**, ki pomeni učinkovit pretok informacij. Glede na projektno naravnost dela ter dejstvo, da se posamezniki pogosto vključujejo v projekt na različnih ravneh in da so projektne skupine fleksibilne, je upoštevanje temeljnih načel pretoka informacij bistvenega pomena. Osnovne oblike komuniciranja so osebno komuniciranje (sestanki, telefon), pisno komuniciranje (pisma, dopisi, časopisi, elektronska pošta) ter nebesedno komuniciranje, ki je eno najpomembnejših. Sem sodijo predvsem govorica telesa, način vedenja, kretnje z rokami, intonacija glasu in podobno.

Pomembna lastnost, ki jo mora imeti dober vodja, je tudi sposobnost motiviranja sodelavcev. **Motiviranje** pomeni usmerjanje k doseganju postavljenega cilja. Motivacija je sila, ki povzroči, da posameznik neko aktivnost izvede. Vsak človek ima svoje potrebe, ki jih zadovoljuje na svoj način. Prav tako se razlikujejo motivacijski prijemi za vsakega posameznika. Isti dejavnik ne bo motiviral vseh sodelavcev, zato mora vodja skrbno prilagajati načine motiviranja vsakemu posamezniku.

#### **2.1.4 Kontroliranje**

Podjetje si s planom zamisli uspešno poslovanje. Zaradi vrste razlogov pa prihaja do različnih odstopanj od zamišljenega. Odstopanja lahko ogrozijo uspešno poslovanje, zato jih je potrebno pravočasno odkriti. Ključno je, da sledimo, evidentiramo, beležimo, spremljamo in primerjamo poslovanje s planiranim.

Proces kontrole se začne z ugotovitvijo izvedbe, nadaljuje v primerjavi izvedbe s planom, ugotavljajo se odstopanja, postavlja se diagnoze (vzroke) odstopanja. Tako se ugotavljajo vzroki, ki so odstopanja povzročili in se predlagajo ukrepi, da bi se planirano v čim večji meri izvedlo ali pa se spremeni zamisel (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 254). Rozman kontrolo opredeljuje kot neprestano odločanje z namenom izvedbe plana. Uspešna kontrola najprej zahteva pripravljen plan. Kontrola odstopanja ne more preprečiti, lahko pa rešuje nastale težave.

V osnovi ločimo dve vrsti kontrole: kontrolo poslovanja in kontrolo organizacije. Prva je kontrola poslovnih procesov, druga pa kontrola razmerij in odnosov med ljudmi.

Poznamo pa tudi delitev kontrole na:

- **vnaprejšnjo**: preverjamo morebitne nepravilnosti na začetku,
- **sprotno**: med poslovanjem spremljamo aktivnosti in lahko ukrepamo hitreje ter spremenimo samo izvedbo,
- **kasnejšo**: služi pri pripravi novih planov, na izvedbo pa ne more več vplivati.



Naloga vseh vrst kontrol je, da na neposreden in posreden način preverjajo pravilnost vseh dogajanj in stanj v podjetju in vzpodbujajo odločevalce k hitremu odpravljanju nezaželenih odklonov. Gre za nenehno spremljanje in ocenjevanje uresničevanja zadanih nalog. Vsako kontroliranje pa se mora držati nekaterih temeljnih načel, kot so racionalnost, resničnost, pravočasnost, odgovornost itd. (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 271).

Uspešnost poslovanja je v veliki meri odvisna od dela ravnateljev. Bistvo njihovega dela je usklajevanje, rezultat usklajevanja pa so odločitve. Odločitve ravnatelji prenašajo na faze planiranja, organiziranja in vodenja, kar se kasneje kaže v uspešnosti poslovanja. Če so slabe že začetne odločitve, bo slabo tudi poslovanje. Trdimo torej lahko, da je kontrola poslovanja istočasno tudi kontrola dela ravnateljev.

## 2.2 Projekti

Projekt je beseda, ki se v današnjem svetu veliko uporablja. Pomeni enkratne naloge, večje število sodelavcev, ki jih je potrebno koordinirati pri doseganju zastavljenega cilja. Posamični projekti so se pojavljali že v davni preteklosti, ko so gradili piramide, gradove in podobno. Projektni način dela se je skozi zgodovino razvijal, postajal vse kompleksnejši, zajemal vedno več poslovnih funkcij ter zahteval sodelovanje vedno več različnih strok.

Projekt je zahtevnejša naloga, ki ima natančno opredeljen splet zaželenih rezultatov. Takšne naloge so sestavljene iz vrste aktivnosti, ki so med seboj logično povezane in bolj ali manj odvisne. Na čelo projekta je postavljen projektni ravnatelj, ki je odgovoren za opravljanje in uresničevanje določenih aktivnosti.

Značilno za vsak projekt je, da je (Ljubič, 1998, str. 218):

- **ciljno usmerjen**: z izvajanjem projekta želimo doseči nek zastavljen cilj,
- **časovno omejen**: ima svoj rok začetka in rok zaključka ter določen čas trajanja,
- **sestavljen** iz med seboj povezanih odvisnih dejavnosti,
- **vodljiv**: mogoče ga je planirati, kontrolirati, analizirati ter voditi – ga z ukrepi vodenja usmerjati proti postavljenemu cilju,
- **enkratno in neponovljiv**: glede na način izvedbe in okoliščine, v katerih se izvaja.

Vsak projekt ima svoj namen in svoj cilj. Opredelitev namena je ena pomembnejših informacij. Odgovarja na vprašanje, zakaj se projekta lotevamo. S projektom rešujemo probleme, izboljšamo odločanje in kakovost, povečamo uspešnost, izobražujemo, informiramo, delimo mnenja, izkušnje in ideje, motiviramo, nagrajujemo, posredujemo novo znanje, osveščamo...

Cilji projekta predstavljajo prihodnje, zaželeno stanje, do katerega pridemo z uspešno in učinkovito izvedbo. Načrtovanje ciljev je bistveno, zato morajo biti (Randolph, 1992, str. 11):

- **specifični**, natančno definirani,
- **merljivi**, tako da lahko izvajamo analizo in kontrolo,
- **dosegljivi** v okviru časa, ki ga imamo na voljo,
- **relevantni** za naročnika, ki projekt pripravlja,
- **realni** glede na razpoložljiv čas, denar in sposobnosti.

Cilji morajo biti povezani z vsebino in naravnostjo projekta. Kažejo se v izvedbi vsebine projekta v določenem času, z ustrezno kakovostjo, s čim manj izvajalci in drugimi tvorci ter s čim manjšimi stroški. Določiti je treba cilje, ki ustrezajo namenu projekta, ki ga pripravljamo.

Kot dve glavni značilnosti projektov lahko omenimo časovno omejenost in enkratnost projekta. **Časovna omejenost** pomeni, da ima vsak projekt svoj začetek in svoj zaključek. Vsak projekt ima omejen rok trajanja ter okvirni rok, do kdaj mora biti končan. Konča se lahko z uspešnim zaključkom ter doseženimi cilji, lahko pa je tudi predčasno prekinjen zaradi različnih razlogov in potreb. Druga pomembna značilnost projektov je njihova **enkratnost**. Rezultat projekta je ponavadi proizvod ali storitev, ki v takšni vsebini in obliki še ni bila pripravljena. Vsak projekt je unikat, čeprav se aktivnosti ponavljajo. Dovolj je, da se razlikujejo v lokaciji, izvajalcih in oblikovanju.

Pri planiranju izvajanja projektov se najpogosteje uporablja tehnika mrežnega programiranja, ki omogoča zelo dober pregled nad vsemi fazami uresničevanja projekta, omogoča odkrivati kritične točke in negotovosti pri izvajanju posameznih faz oziroma prikazati posamezne naloge v logično pogojenem časovnem zaporedju in medsebojni odvisnosti (Možina et al., 1994, str. 353).

Vse zgornje projektne značilnosti veljajo tudi pri projektih, kot so **kongresni dogodki**. Vsak kongres se pojavlja kot posamezen projekt, ki je sestavljen iz vrste med seboj prepletajočih se aktivnosti. Vse te aktivnosti so kompleksnejše naloge, ki so časovno omejene (nekaj mesecev ali celo let) in so med seboj logično povezane in odvisne. V projekt (kot je npr. kongres) so vključeni ljudje z različnimi znanji, ki se med seboj močno povezujejo in sledijo istim ciljem, ki jih je postavil naročnik (Pučko, 1996, str. 331).

## 2.3 Ravnanje projektov

V vsakem projektu nastopa množica dejavnosti in aktivnosti, ki jih dalj časa izvaja veliko število sodelavcev, vanj pa je vključenih veliko različnih virov. Zato je delitev dela nujna. Za uspešno delo je potrebno definirati naloge posameznih udeležencev projekta, opredeliti njihove dolžnosti, odgovornosti, avtoriteto ter razmejiti njihove odnose.

Udeleženci, ki se pojavijo pri vsakem projektu, ne glede na njegovo velikost in kompleksnost, so: naročnik, ravnatelj organizacije, kjer se bo projekt odvijal, pokrovitelj projekta in člani projektnega tima.

Ključna oseba pri projektu je ravnatelj, ki je v celoti odgovoren za izvedbo v skladu z zastavljenimi projektnimi cilji, zato pogledjmo njegovo delo malo podrobneje. Naloge ravnateljev, ki so med seboj povezane in se večkrat prekrivajo, so: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Ravnatelj vedno sledi trem najpomembnejšim ciljem: visoka kakovost, čim nižji stroški in predviden rok trajanja projekta. Od ravnatelja je v veliki meri odvisna uspešnost celotnega projekta. Je tista ključna oseba, ki bistveno vpliva na učinkovitost projekta.

Vsako od štirih najpomembnejših nalog ravnatelja projekta lahko razumemo kot proces. Tako lahko opredelimo naslednje procese (Rozman, 2002, str. 11):

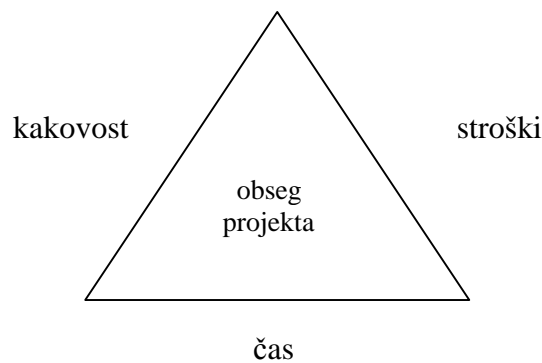
- **Začetni procesi** vsebujejo aktivnost odobritve projekta ali njegove posamezne faze. V okviru teh procesov se vzpostavi in odobri projekt, nastavi se ravnatelj projekta, določijo se glavni cilji in okvirne časovne ter stroškovne omejitve.
- **Procesi planiranja** predstavljajo opredeljevanje ciljev in izbiro najboljših poti za doseganje teh ciljev. Planiranje je najprej planiranje ciljev in namena projekta, kot ga določi naročnik. Sledi planiranje organizacije, to je planiranje rokov, zaposlenih, sredstev in stroškov, planiranje vključenih skupin in mesta projekta v podjetju.
- **Procesi uveljavljanja** vsebujejo koordiniranje ljudi in ostalih virov za izvedbo planiranih aktivnosti. Uveljavljanje projekta vključuje predvsem kadrovanje, vodenje, komuniciranje in motiviranje.
- **Procesi kontroliranja** vsebujejo zagotavljanje doseganja zastavljenih ciljev z uporabo rednega nadzora in primerjave dejansko opravljenega dela z načrtovanim.
- **Procesi zaključevanja** pa predstavljajo formalizacijo potrditve posamezne faze projekta ali pa celotnega projekta in urejeno zaključevanje ter dokumentiranje.

Ravnatelj projekta mora zagotoviti, da se projekt izvede ob sodelovanju primerno organiziranih sodelavcev, ob uporabi danih virov (sredstev in kapacitet), v dogovorjenih rokih in z zahtevanim učinkom. Pri tem gre za dve nalogi (Ljubič, 1998, str. 231):

- vključevanje udeležencev projekta in usmerjanje njihovega obnašanja pri pripravi in izvajanju projekta ter
- vključevanje virov in nadzor nad porabo finančnih virov sredstev pri izvedbi projekta.

Za uspešno opravljanje obeh zgornjih nalog je potrebno učinkovito planiranje treh najpomembnejših dejavnikov uspeha projekta: stroškov, časa in kakovosti. Povezavo med obsegom projekta, stroški, kakovostjo izvedbe in časom, potrebnim za izvedbo lahko vidimo na Sliki 2.

Slika 2: Povezava med kakovostjo, časom, stroški in obsegom projekta



Vir: Lewis, 2000, str. 9.

Opazimo lahko, da sprememba katerekoli omejitve nujno povzroči spremembo vsaj še ene od preostalih omejitev in s tem spremembo obsega projekta.

**Uspešnost projekta** je določena s pričakovanim doseganjem ciljev projekta. Ravnatelj je pri projektu ključna oseba, ki je v celoti odgovorna za izvedbo v skladu z zastavljenimi cilji. Imeti mora čim ustrežnejšo strokovno, metodološko in vodstveno znanje ter sposobnosti. Vse štiri osnovne naloge ravnateljev – planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje – spremlja ena, morda najpomembnejša, značilnost – odločanje. Odločanje je izbiranje med alternativami, med različnimi usmeritvami v zaznanem položaju, ob zaznani zadevi – priložnosti, problemu (Možina et al., 1994, str. 132).

Naloge ravnateljev terjajo nenehno odločanje. Odločitve lahko štejemo med najpomembnejše izide dejavnosti ravnateljev. V navzkrižju interesov morajo ravnatelji odločati strokovno pravilno in etično dobro. Strokovno odločanje izvira iz strokovnega znanja na posameznih področjih, etično dobro odločanje pa mora upoštevati udeležence in njihove vrednote. Za dobro odločanje je potreben tudi čas, ko na primer strokovno zahtevnejše odločitve terjajo več časa.

Ravnateljevo odločanje je lahko: - **rutinsko**, ko so pravila za izbiranje alternative preizkušena in znana, - **analitično**, kadar so pravila bolj kompleksna in obsegajo tudi tveganje ter - **intuitivno**, kadar je na voljo premalo časa za analiziranje in ko tveganja niso natančno znana. Takrat se ravnatelj odloča s pomočjo izkušenj in vrednot. Ravnateljeve odločitve so zelo pomembne pri njegovem delu. Na koncu se vse odločitve seštejejo, rezultat pa pokaže uspešnost projekta.

Dejavniki, ki zagotavljajo uspeh projekta, pa so (Rozman, 2002, str. 34):

- ustrezna opredelitev namena in ciljev projekta,
- ustrezna podpora projektu s strani ravnateljstva,
- ustrezno pripravljen plan projekta,
- sodelovanje z uporabniki pred in med samim projektom,
- pridobivanje, izbira in usposabljanje dobre projektne skupine,
- tehnične sposobnosti ekipe,
- nenehno in ustrezno spremljanje projekta,
- komuniciranje v projektu,
- sposobnost delovanja v krizni situaciji.

Opredelimo pa lahko tudi razloge za neuspeh:

- organiziranje projekta, ko ni razlogov za projektni način dela,
- premalo podpore s strani ravnateljstva,
- imenovanje neustreznega ravnatelja projekta,
- slabo planiranje projekta in podobno.

### **3 NAROČNIK IN POKLICNI ORGANIZATOR**

Pri organizaciji kongresov lahko govorimo o projektih in o ravnanju projektov. Vsak kongres je projekt zase, s svojimi značilnostmi, cilji in nameni. Naročnik dogodka, kot je kongres, je lahko npr. združenje, mednarodna zveza, veliko podjetje in podobno. Ko obseg in zahtevnost projekta prerasteta naročnikove zmožnosti, ko le-ta ugotovi, da nima dovolj znanja in izkušenj za uspešno izvedbo kongresa, se obrne na kongresnega organizatorja. PCO je angleška kratica za »professional congress organizer«, kar v slovenščini pomeni poklicni kongresni organizator. Ker se v praksi najpogosteje uporablja kar kratica, jo uporabljam tudi v delu.

Pri kongresu se kot pri vsakem drugem projektu tudi tu razdelijo vloge. Naročnik kongresnega dogodka nosi upravljalno funkcijo, kongresni organizator pa prevzame ravnalno funkcijo. Obe funkciji se stalno prepletata, naročnik in organizator strmita za istimi cilji, skupaj sprejemata pomembne odločitve in aktivno sodelujeta pri izpolnjevanju posameznih nalog. Kakšne so naloge, obveznosti in odgovornosti naročnika in kongresnega organizatorja ter kakšno je njuno razmerje, si pogledjmo v naslednjih poglavjih.

### 3.1 Naročnik

Naročnik projekta je lahko oseba, združenje, združba, organizacija, ki je projekt naročila in zanj zagotovila sredstva. Naročnik naroči organizacijo dogodka in potrebuje pomoč od zunaj takrat, ko sam nima dovolj znanja, časa, osebja in tehnične podpore. Takrat potrebuje zunanjšega izvajalca, ki bo povezal in koordiniral vse potrebne aktivnosti.

Najpomembnejše naloge naročnika dogodka so:

- opredelitev namena, s katerim pojasni, zakaj se je odločil dogodek izvesti in kaj želi z njim doseči,
- opredelitev ciljev dogodka z vidika kakovosti, stroškov in časa izvedbe,
- opredelitev obsega dogodka, koncepta in vsebine,
- opredelitev prave ciljne skupine,
- opredelitev kraja in datuma,
- odločitev o spremljevalnih dogodkih in podobno.

Iz lastnosti projektov, da se praviloma v enaki obliki pojavljajo le enkrat, izhaja dejstvo, da ni popolnoma znano in jasno, kakšen bo končni izid, prav tako ne poti in aktivnosti, ki nas pripeljejo do želenega rezultata. Zato je izredno pomembno, da naročnik že na začetku projekta opredeli vse lastnosti, ki izstopajo od do sedaj izvedenih projektov. Na osnovi podrobne opredelitve značilnosti posameznega dogodka, njegovega cilja in obsega, lahko bolj natančno planiramo vse potrebne aktivnosti, njihovo medsebojno povezanost in potrebne vire. V tem primeru lahko večino negotovosti razjasnimo in odpravimo že v začetnih fazah priprave dogodka, se nanje pripravimo in imamo tako več možnosti za uspešen zaključek dogodka.

Naročnik projekta PCO zaupa vlogo ravnatelja projekta, ki povezuje, koordinira in izvaja vse potrebne aktivnosti. PCO celoten projekt vodi in deluje v smeri, da bo izvedba potekala brez zapletov in da bo poslovanje čim racionalnejše, z namenom doseganja ciljev projekta. Pa vendar nekaj odločitev naročniki zadržijo zase:

- usmerjanje dogodka; tesno sodelovanje z ravnateljem pri predlaganju ciljev,
- odločitve o kakovosti dogodka, stroških in času izvedbe,
- nadzorne odločitve: namen nadzora ravnanja je ugotoviti, ali se le-to sklada z interesi naročnika,
- vplivanje in odločanje v primeru nedoseženih ciljev.

Kot vidimo, naročnik prenese večji del aktivnosti na PCO, še vedno pa ohrani nadzor nad pripravami in nad izvedbo dogodka.

### 3.2 Poklicni organizator dogodkov

Poklicni kongresni organizator se specializirano ukvarja z organizacijo in izvedbo kongresnih dogodkov. PCO je strokovno in izkustveno podkovan za vse aktivnosti, ki jih dogodek zahteva glede na svoj obseg. Deluje kot usklajevalec in organizator delovanja, je v rednih stikih z naročnikom ter skrbi za to, da člani projektnega tima res izvajajo delovne naloge, preverja pa tudi, ali vse poteka v skladu z dogovori. S poznavanjem okolja, v katerem se dogodek odvija, s svojim znanjem, dolgoletnimi izkušnjami, referencami in kreativnostjo pripomore k uspešnemu dogodku. Sodeluje z naročnikom v procesu planiranja, vodi pa ga tudi pri postavljanju pomembnih ciljev, kot so kakovost, stroški in potreben čas izvedbe.

Poklicni organizatorji se vsakodnevno ukvarjajo z organizacijo dogodkov, ki se med seboj vedno razlikujejo. Tako pridobivajo izkušnje, ki so pri vsakem naslednjem ravnanju dogodka veliko vredne. PCO sledi ciljem, željam in potrebam naročnika, vedno se trudi, da bi dogodek peljal po začrtani finančni poti in v določenem časovnem obdobju, nudi popolno podporo pri vseh segmentih organizacije, uporablja kakovostne zunanje sodelavce, pozna najboljše kapacitete, ve kako pomembne so malenkosti, vedno je pripravljen na ukrepanje, če se pojavi nepredvidena situacija.

Naloge PCO kot ravnatelja projekta so:

- usklajevanje aktivnosti ter izvajanje posameznih projektne aktivnosti,
- oblikovanje projektnega tima, ki bo za potrebe projekta opravljal določene aktivnosti, ter skrb za redne sestanke projektnega tima in izmenjavo informacij,
- najemanje zunanjih sodelavcev in koordinacija z njimi,
- usklajevanje, koordiniranje in nadziranje posameznih aktivnosti,
- finančno spremljanje projekta pomeni sprotno spremljanje vseh prihodkov in odhodkov,
- redno poročanje in sestajanje z naročnikom.

Deset pomembnejših značilnosti dobrega organizatorja po Mlakarju je (2000, str. 9):

- delovanje v dobro naročnika,
- samozavest (ravnatelj je zadnji, ki ga sme zajeti panika),
- finančna spretnost, ki največkrat pomeni dobro poznavanje trga dobaviteljev,
- poznavanje novosti v informacijski tehnologiji,
- znanje pri ravnanju s tehnično opremo,
- gostoljubnost,
- diskretnost,
- dovezetnost,
- vedno pripravljene rešitve,
- nasmeh na obrazu.

PCO prevzame ravnanje projekta, ki ga je naročnik naročil. Imeti mora strokovno, metodološko ter vodstveno znanje in sposobnosti. Deluje kot vodja administrativnih poslov, terminski načrtovalec ter kot koordinator pretoka informacij. PCO predlaga način organizacije dogodka, planira roke in stroške posameznih aktivnosti, določi sodelavce v projektnem timu, komunikacijske poti med njimi ter vzpostavi sistem poročanja o izvedbi posameznih dejavnosti.

Poklicni organizator največkrat nastopa kot podjetje, ki hkrati opravlja več projektov. Eden od projektnih vodij prevzame vlogo ravnatelja projekta. Projekte najpogosteje izvajamo s pomočjo timov oziroma timskega načina dela. Pri ravnanju projektov ima torej pomembno vlogo vodenje projektnih udeležencev (tima), ki sodelujejo pri uresničevanju projekta. Člani tima morajo imeti določene strokovne sposobnosti in osebne lastnosti, kot so ciljna usmerjenost, sposobnost komuniciranja in povezovanja, sprejemanja odgovornosti, zavzetosti za delo in podobno. Naloga ravnatelja projekta je, da sestavi takšen projektni tim sodelavcev, da se bodo skupaj srečevali z zapletenimi aktivnostmi, ki posegajo na različna strokovna področja.

Timsko delo postaja vedno bolj razširjena oblika izvajanja kompleksnih aktivnosti, ki zahtevajo različna strokovna znanja. Ravnatelj projekta članom projektnega tima razdeli posamezne aktivnosti, odgovornost in avtoriteto. Razporejanje omogoči večjo fleksibilnost ravnatelja in večjo učinkovitost pri doseganju pomembnih ciljev projekta.

### **3.3 Razmerje med naročnikom in poklicnim organizatorjem**

Tu lahko govorimo o nastanku upravljalno-ravnalnega odnosa med naročnikom in poklicnim organizatorjem. Ločitev med upravljanjem in ravnanjem ni natančno določljiva ali določena. Vsebinsko je razliko kvalitativno težko določiti. Prav zato jo večinoma povezujemo z lastnino, rekoč, da je upravljanje tisto usklajevanje, ki ga v podjetju opravljajo lastniki (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 40).

Lipovec definira upravljalno-ravnalni proces kot proces usmerjene komunikacije in organizacije ter šteje med faze tega procesa planiranje, izvedbo in kontroliranje. Za upravljalni proces lahko rečemo, da je celota procesov oblikovanja informacij, odločitev in izvajanja upravljalnih akcij (Možina, 1990, str. 16). Izvajanje akcij pa že spada med odgovornosti ravnanja, kar pomeni, da ravnatelj od upravljavca prejme skupno nalogo v izvršitev. Govorimo lahko o prenosu dela oblasti od upravljavca na ravnatelja, v našem primeru od naročnika dogodka na PCO.

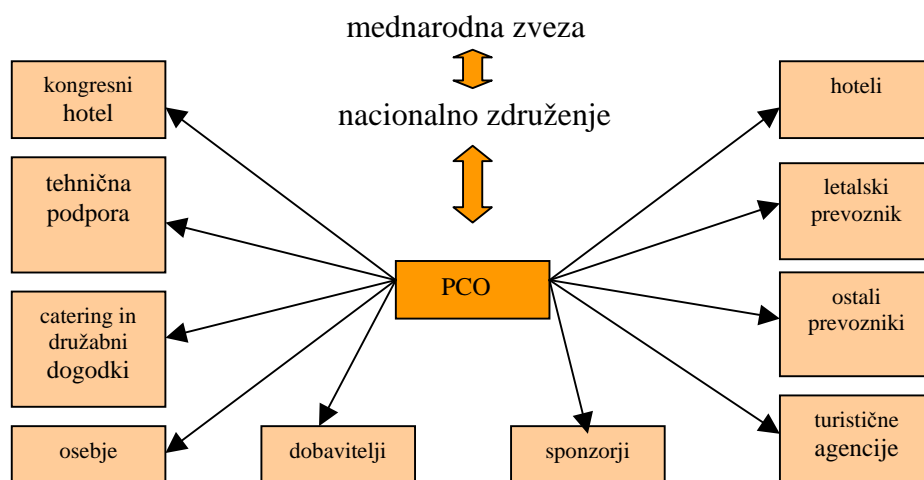
Naročnik in PCO morata vzpostaviti razmerje, ki temelji na medsebojnem zaupanju, koristi in dialogu. **Komuniciranje** je ključna oblika dela projektnega tima, ki omogoča njegovo učinkovito delovanje in razvoj. Med projektnimi člani morajo biti komunikacijske poti odprte.



Nenehno obveščanje in izmenjavanje mnenj sta pogoja za dobro sodelovanje in odločanje. S sodelovanjem in komuniciranjem projektni tim rešuje probleme, sprejema odločitve, usklajuje delo posameznikov ter sodeluje z drugimi projektnimi udeleženci. Ravnatelj je nepogrešljivi član projektnega tima, ki povezuje vse člane in njihove naloge.

Kako obsežne bodo **komunikacijske poti**, je odvisno od obsega projekta oz. v našem primeru od kongresnega dogodka. Vzemimo primer, da je naročnik kongresa mednarodna zveza, ki je dogodek naročila oz. ga bo organizirala skupaj s pomočjo nacionalnega združenja. Na Sliki 3 lahko vidimo potek komunikacijskih poti oz. vezi med naročnikom, izvajalcem (PCO) in ostalimi udeleženci kongresa.

Slika 3: Vezi med PCO, naročnikom in ostalimi izvajalci kongresa



Vir: Peterlič, 2002, str. 21.

Iz slike so razvidne komunikacijske poti od naročnika preko izvajalca do posameznih udeležencev, ki nudijo določene storitve. Prikazane so najpogostejše povezave, ki jih ima PCO pri ravnanju večjega mednarodnega kongresa.

Ravnatelj projekta večino časa porabi za usklajevanje vseh sodelujočih in njihovih aktivnosti. Poleg telefonskih razgovorov in elektronske pošte so **sestanki** daleč najbolj uporabljena oblika komuniciranja med sodelavci projekta. Sestanke lahko definiramo kot posebno obliko skupnega dela, pri katerem več kot dva udeleženci na podlagi vnaprej dogovorjenega časa, tematike in ciljev komunicirajo za razrešitev konkretnih problemov. Sestanki so namenjeni ugotavljanju stanja in napredovanja projekta, pregledovanju rezultatov posameznih faz, reviziji planov naslednjih faz, pripravi strokovnih podlag za pomembne odločitve, izmenjavi informacij, idej, mnenj ter sprejemanju skupinskih odločitev.

Naročnik, PCO in drugi udeleženci projekta se morajo obnašati kot partnerji, ki delujejo v skupno dobro in za enak cilj, si zaupajo. Poti komunikacije so popolnoma odprte. To pomeni, da se posvetujejo o vseh pomembnih odločitvah. Ravnatelj ima sicer samostojno vlogo, saj lahko s svojo dejavnostjo, znanjem, izkušnjami in spretnostjo veliko pripomore k uspešnosti dogodka. Na ta način lahko vsi udeleženci ustvarijo učinkovita medsebojna razmerja in s tem odločilno pripomorejo k uspehu celotnega projekta.

#### **4 PLANIRANJE KONGRESA Z VIDIKA ODLOČITEV**

Z vsakim dejanjem, ki ga v fazi planiranja, izvedbe in na koncu kontrole opravimo, se trudimo doseči postavljene cilje. Eden izmed pomembnih ciljev, zaradi katerega navsezadnje pripravljamo posamezen dogodek mesece ali celo leta, je zadovoljstvo udeležencev. V naslednjih poglavjih prikazujem nekaj pomembnih elementov, ki jih moramo dobro pripraviti, da lahko dosežemo odličnost storitev in visoko stopnjo zadovoljstva udeležencev.

O najpomembnejših dejavnikih kongresnega dogodka odloča naročnik. Pri tem mu PCO lahko nudi neprecenljivo pomoč, saj lahko s svojimi dragocenimi izkušnjami prepreči marsikatero napačno odločitev, ki bi lahko v nasprotnem primeru negativno vplivala na uspeh dogodka.

##### **4.1 Odločitev o datumu dogodka**

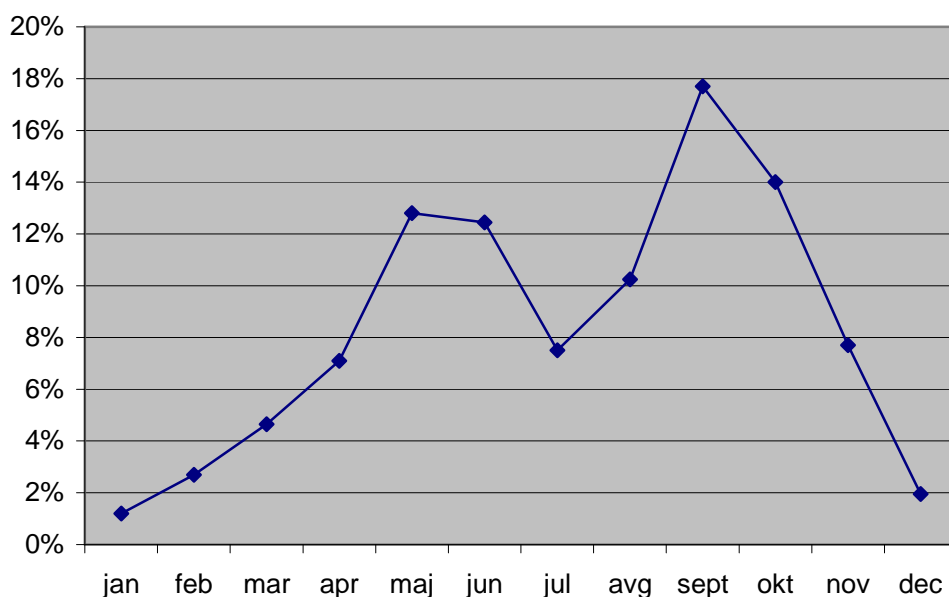
Izbira datuma je za uspešnost dogodka zelo pomembna. Večji ko je dogodek, več pripravljalnega časa bomo potrebovali, še zlasti, če je dogodek mednarodnega značaja. Pomanjkanje pripravljalnega časa poveča možnosti za večje ali manjše napake, ki pa lahko resno ogrozijo uspešnost dogodka. Pri določanju datuma moramo upoštevati praznike, šolske počitnice, pomembne športne in ostale dogodke. Pozorni moramo biti na dogodke, podobne našemu, in na dogodke, kot so pomembni festivali, premiere. Še posebno pozorni moramo biti na mesece, ko ima naša ciljna skupina največ obveznosti. Na primer organizirati davčno konferenco v mesecu marcu bi bilo popolnoma nesmiselno, saj so vsi davčni in računovodski delavci polno zaposleni s pripravo bilanc (Allen, 2000, str. 31).

Dan pred vikendom in dan po vikendu tudi ne zagotavljata najboljše udeležbe. Energija in pozornost ljudi bo drugje. Pomembni športni dogodki so skoraj vedno razlog, da ljudje raje ostanejo pred televizijskimi sprejemniki, kot da se udeležijo večerje, četudi je prirejena v njihovo čast. To seveda povzroči organizatorju velike stroške, saj se v primeru, da je naročena večerja za 150 oseb, pride pa jih le 45, gostje počutijo izgubljene v prevelikem prostoru, ogromno hrane se zavrže, družabni dogodek propade.

Zanimivo je namreč to, da si udeleženci dogodka vedno bolj zapomnijo družabni kot vsebinski del. Zato moramo druženju udeležencev posvetiti toliko več časa, energije in pozornosti.

Zveza mednarodnih kongresnih združenj redno pripravlja statistiko kongresnih dogodkov. Slika 4 prikazuje, katera sezona in kateri meseci so najbolj privlačni za organizacijo dogodkov.

Slika 4: Prikaz sezonske pogostosti dogodkov



**Vir:** UIA, januar 2005.

Jesen in pomlad sta najbolj ugodni za prirejanje večjih dogodkov, vodita pa meseca september in oktober.

#### 4.2 Odločitev o kraju dogodka

Ko naročnik izbira državo in kraj, kjer bi rad organiziral kongresni dogodek, mora upoštevati več dejavnikov. Med najpomembnejšimi sta varnost in stabilnost države. Med drugimi dejavniki so razvitost področja, velikost kraja, primerne kapacitete in podobno. Povzeto po Franiću (1977, str. 149) je v Statutu Italcongressa (Združenja kongresnih mest Italije) opredeljeno kongresno mesto kot mesto, ki:

- nudi kongresne centre ali hotele, kjer so organizatorju vedno na voljo dvorane in tehnična oprema,
- nudi namestitve v dovolj velikem številu, za vse udeležence,

- ima razvito kakovostno prometno ter transportno področje,
- je na turističnem območju, ki ponuja veliko turističnih priložnosti (ogledi, izleti, kulturne in naravne znamenitosti),
- nudi udeležencem primerno okolje za pogovore.

Zanimivo je, da tudi vsebina kongresa vpliva na izbor kongresnega mesta. Poznano je (Franić, 1977, str. 217), da se v Evropi kongresi s področja diplomacije, mednarodnih gospodarskih dejavnosti in področja varnostnih tematik največkrat odvijajo v Bruslju, Ženevi in Parizu. Kongresi s področja trgovine, kulture, socialni in zakonodajni problemi se običajno obravnavajo v Londonu, Haagu in Parizu, medtem ko se kongresi s sodelovanjem narodnih, socialnih ter kulturnih organizacij odvijajo na Dunaju in v Rimu.

Tudi v Sloveniji lahko govorimo o trženjski specializaciji posameznih pokrajin glede na vsebino kongresnih dogodkov. Slovenska turistična organizacija je leta 2002 pripravila strategijo trženja slovenskega turizma, iz katere lahko razberemo tri najpomembnejše slovenske kongresne centre: Bled za vrhunska politično gospodarska srečanja, Ljubljana in Maribor za strokovna in znanstvena srečanja, Portorož za poslovna srečanja.

Kot pomembni dejavnik pri izbiri kraja kongresa je tudi možnost nastanitve za vse udeležence. Upoštevati je potrebno največjo predvidevano udeležbo in poskrbeti, da imajo vsi udeleženci možnost nastanitve. Pri tem je pomembno tudi dejstvo, da vsi udeleženci ne želijo prenočišč v najdražjih hotelih, zato jim je potrebno nuditi nastanitve različnih kategorij.

Nekateri gostje se radi nastanijo tudi v apartmajih oz. stanovanjih. V Ljubljani na primer že dalj časa poteka akcija Gostoljubnost ljubljanskih hiš. V akcijo so vključeni lastniki stanovanj v mestu, predvsem v centru, ki oddajajo stanovanja tedensko oz. dnevno. Hoteli in ostale namestitve morajo biti v neposredni bližini kongresnega centra, da so gostje blizu kongresnemu dogajanju. V nasprotnem primeru jim moramo ponuditi možnost brezplačnega prevoza.

### **4.3 Odločitev o lokaciji dogodka**

Lokacija dogodka je primarnega pomena. Ker je lokacija med najpomembnejšimi dejavniki pri uspešnosti dogodka, izbira določene kategorije, stila, privlačne vizualne podobe in uporabnosti predstavlja največjo nalogo tako za naročnika kot poklicnega organizatorja. Pri izbiri lokacije moramo biti pozorni na geografsko področje, kategorijo, standard, zunanji videz, dostop, urejenost okolice in podobno. Izbiro lokacije si lahko še olajšamo, če jo uskladimo z naslednjimi parametri: z vsebino in obsegom dogodka, s številom potrebnih dvoran, z velikostjo potrebnega razstavnega prostora, z oddaljenostjo izbranega prostora od hotelov, s stroški ter z vzdušjem, ki ga želimo pripraviti (Rivlin, 1995, str. 6).

Po Kotlerju (Kotler, Bowens, Makens, 1999, str. 320) pri izbiri lokacije prevladujejo naslednji dejavniki: razpoložljivost hotelov in dvoran, primerna dostopnost, prevozni stroški, oddaljenost, podnebje (klima), razvedrilo oz. rekreacija, ogledi znamenitosti in kulturne dejavnosti. Izkušen PCO bi k temu dodal tudi kakovost hrane, tehnično opremljenost dvoran, cene, namestitve, podpora hotelskih delavcev, zunanji videz in urejenost okolice.

Vse to nam govori, na kaj vse moramo biti pozorni pri izbiri prave lokacije. S pravo izbiro lokacije lahko pripomoremo k želenemu vzdušju dogodka, z napačno izbiro pa ga lahko tudi pokvarimo. Glede na to, da udeleženci kongresa, poleg strokovnega dela pričakujejo tudi družabno dogajanje, je pomembno povezati tudi lokacijo z letnim časom dogodka.

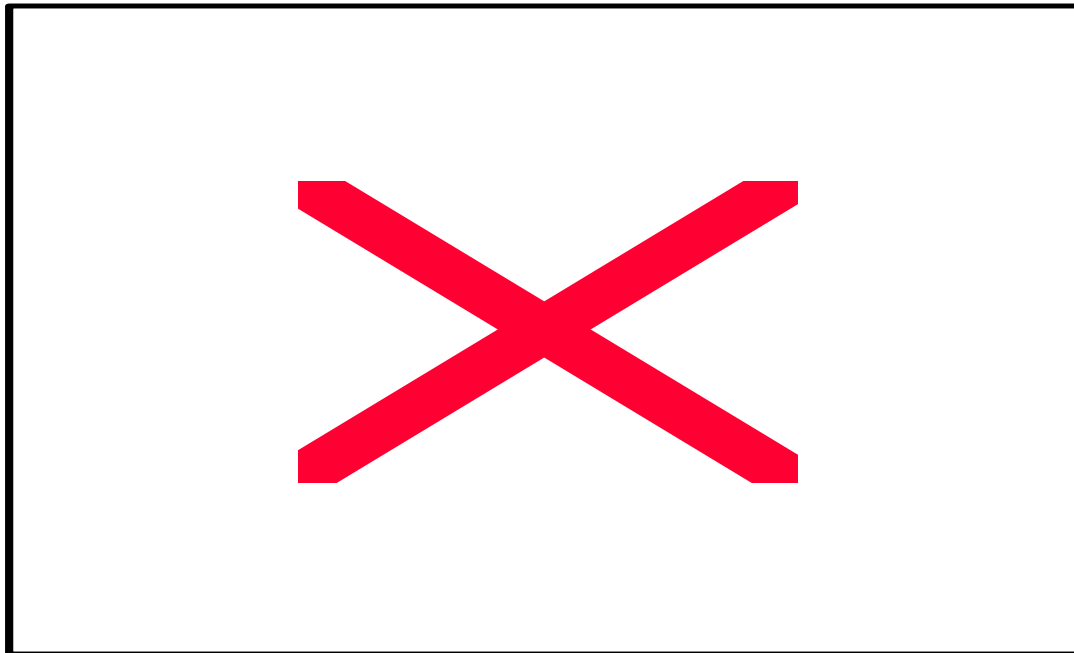
Izbiramo lahko med hotelom s potrebnimi kapacitetami, kongresnim centrom, fakultetami ali bolnišnicami. Poglejmo kakšne so razlike med temi lokacijami. Po Rivlinu (1995, str. 7) je **kongresni center** primeren predvsem za večje dogodke, z 800 ali več udeleženci. Ustvari uglednejše vzdušje, nudi lahko večje dvorane in dodatne prostore za razstavni del. Cene so lahko precej visoke, osebje ni vedno dovolj profesionalno, sodelujoče in fleksibilno. Prostori v kongresnem centru pa so lahko včasih neudobni, sploh pri starejših kapacitetah.

**Kongresni hotel** je navadno zelo udoben in razkošen. Hotelsko osebje je veliko bolj profesionalno in ciljno orientirano, pripravljeno sodelovati in pomagati tako organizatorjem kot posameznim udeležencem. Pogostitev je kakovostnejša. Včasih pa hotel ni opremljen z najnovejšo tehnologijo, ki jo mora organizator pripeljati s seboj. Glede na višjo kakovost hrane v hotelu je temu primerna tudi cena.

**Fakultete** so cenejše, dvorane so največkrat teatralne, kar je zelo ugodno za vse, ki sedijo zadaj. Fakulteta nudi akademsko vzdušje, z možnostjo ogleda opreme, laboratorija ali operacije na sami lokaciji. Oddaljenost od hotelov, udobje in čistoča so lahko vprašljivi. Osebje ponavadi ni preveč kooperativno. Pri fakultetah pa je največkrat problem tudi čas, saj so zasedene celo šolsko leto.

Glede na število dejavnikov, na katere moramo biti pozorni pri izbiri lokacije dogodka, lahko na Sliki 5 vidimo primerjavo med prostori po številu kongresov, ki se tem odvijajo.

Slika 5: Primerjava med prostori



Vir: Peterlič, 1998, str. 238.

Iz slike je razvidno, da pri izbiri lokacije kongresa prevladujeta kongresni hotel in kongresni center. Kapacitete so dovolj velike, prilagojene večjim skupinam ljudi, osebje je precej kooperativno, zato je tudi celotna organizacija veliko lažja. Pri izbiri lokacije seveda najprej preverimo velikost dvorane, vendar mora izbrana lokacija poleg dvoran zagotavljati tudi druge prostore, ki jih večji dogodek, kot je kongres, potrebuje.

**Pisarna** je prostor, ki je namenjen udeležencem, da lahko telefonirajo, pošiljajo fakse, fotokopirajo, preverjajo svojo elektronsko pošto. S skupnim prostorom omogočimo, da se gostje med seboj tudi na ta način spoznavajo in se zadržujejo na enem mestu.

**Soba za projektno skupino** je pripravljena za sestanke, ko člani le-te pregledajo dnevne dogodke, se pogovorijo o tekoči problemih, o tem, kako izpeljati določeno aktivnost in podobno.

**Soba za predavatelje** nudi predavateljem tiho delovno okolje. Tu se pripravljajo na svoje predavanje in opravijo še zadnje popravke svoje predstavitve.

**Tiskovno središče** je prostor za tiskovne konference, novinarjem so na voljo vsa potrebna sredstva za komunikacijo. V tem prostoru lahko sprejemamo tudi pomembne uradne goste, opravljamo vse protokolarne obveznosti ter vse dejavnosti, ki spadajo v službo za odnose z javnostmi.

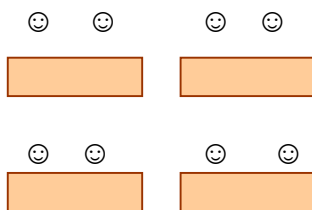
**Registracijska recepcija** je prostor, kjer se vse začne. Udeleženci dobijo prvi vtis o dogodku. Prijavijo svojo prisotnost, dobijo seminarska gradiva in podrobnejše informacije. Nasmeh, prijaznost in potrpežljivost osebja na registracijski recepciji je vreden veliko več, kot si sprva lahko predstavljamo. Gostje večkrat prihajajo nejevoljni ter zahtevajo takojšnjo pozornost. Vsak izkušen poklicni organizator ve, da 70 odstotkov gostov prijavi svojo udeležbo zadnjo minuto, še zlasti, če se na prizorišče pripeljejo skupinsko npr. z avtobusi. Zato je potrebno pripraviti več terminov registracije, več prijavnih mest in več osebja, da registracija poteka nemoteno (Harris, Weaber, 1995)

**Informacijski oddelek** je prostor, kjer udeleženci lahko pridobijo vse informacije o dogodku. Ponavadi na to mesto postavimo osebo, ki je član projektnega tima, saj je pri organizaciji dogodka prisotna od začetka in razpolaga z vsemi potrebnimi informacijami.

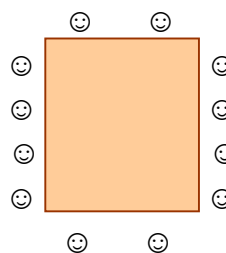
Vsak večji dogodek, pomeni kombinacijo izobraževanja in prostega časa. Še posebno se to izrazi pri mednarodnih dogodkih, ko gostje iz tujine izkoristijo priložnost tudi za ogled znamenitosti in lepote dežele, v kateri se nahajajo. Običajno na večjih dogodkih je, da se gostom ponudi izlete in ogled pred, med in po dogodku. Zato je potrebno pripraviti **prostor tudi za turistično agencijo**, ki ponuja različne programe.

Pomembno težo pri pripravi prostorov pa nosi tudi **postavitev sedežnega reda** v dvorani. Nepravilni način postavitve lahko povzroči resno neugodje v počutju udeležencev. Na Sliki 6 lahko pogledamo vrste sedežnega reda, ki se najpogosteje uporabljajo.

Slika 6: Najpogostejše vrste sedežnega reda



*razred:*  
za seminarje, forume,  
ko si udeleženci veliko zapisujejo



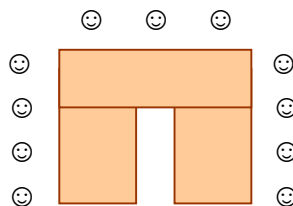
*širok I:*  
za sestanke organizacijskega odbora,  
za debate in sprejemanje odločitev

Nadaljevanje Slike 6:



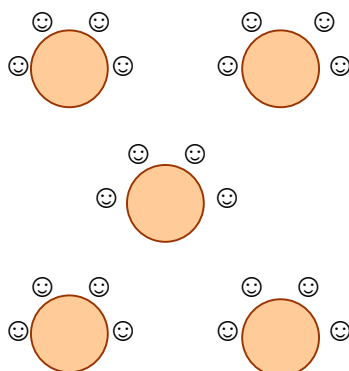
*kino:*

za večje število udeležencev



*črka U:*

za manjše delavnice, pri večji komunikaciji in pri bolj zasebnem vzdušju



*kabaret:*

za sproščeno in bolj glamurozno vzdušje

Vir: Seekings, 1996, str. 35.

Pri večjih skupinah ljudi se najpogosteje uporablja sedežni red kino stil za predavanja čez dan, medtem ko se v družabnem delu dogodka, najpogosteje uporablja kabaret stil, ki nudi veliko bolj sproščeno vzdušje.

#### 4.4 Odločitev o programski shemi

Program je nosilec dogodka. Dobro sestavljen in pripravljen program je osnovni dejavnik, zaradi katerega lahko govorimo o uspehu ali neuspehu dogodka. Pri izbiri ustrezne programske sheme moramo biti pozorni na osnovne cilje, ki smo jih postavili na začetku, predvsem na čas, ki ga imamo na voljo. Glede na strukturo pogledjmo nekaj vrst programov (McMahon, 1990, str. 63):

Struktura, ki se imenuje »**Ogledalo**« obsega celodnevni ali pol dnevni program, ki ga ponovimo. Ne ponovi pa se v celoti, ampak se uporablja različno delovno gradivo. Struktura



»ogledalo« je primerna za dogodke, ko se najpomembnejši del dogodka odvija v sredini dneva.

**Prva polovica dneva**

- otvoritev
- dobrodošlica
- audio vizualno sporočilo
- glavni govornik
- odmor
- glavna sekcija

**Druga polovica dneva**

- glavna sekcija (nadaljevanje)
- odmor
- vsebinski govorniki
- audio vizualno sporočilo
- zaključni govor
- zaključek

Struktura »**Sendvič**« je primerna predvsem pri navezovanju poslovnih stikov in vzpodbuja vse tiste udeležence, ki bi v drugačnih okoliščinah ostajali v ozadju, da sodelujejo. Ustvarja sproščeno in prijazno vzdušje. Prva sekcija je kratka in strukturirana ter jasno definira vsebino. Druga, glavna sekcija je daljša in odprta, podaja se možnost za izmenjavo idej, mnenj in izkušenj.

**1. dan**

**Prva sekcija:**

- audio video predstavitev, ki poudari vrhunce vsebin
- petminutna predstavitev glavnih točk
- definicija specifičnih dejavnikov
- navajanje razpoložljivih virov
- odmor

**Druga sekcija**

- delavnice
- predstavitev rezultatov
- glavna diskusija

**2. dan**

**Tretja sekcija**

- predstavitev planov
- izbira problemov
- poročilo o rešitvah
- zaključne ugotovitve

Programska shema »**Paralela**« je primerna pri reševanju točno določenih internih problemov. Sestavljajo jo tri sekcije, med katerimi se dve odvijata istočasno in imata tudi podobno strukturo.

**Sekcija A**

- otvoritev
- audio-vizualna predstavitev
- vodilna predstavitev
- glavni govornik
- odmor

**Sekcija B**

- otvoritev
- audio-vizualna predstavitev
- glavni govornik
- vodilna predstavitev
- odmor

- delavnice
- interaktivne vaje
- interaktivne vaje
- delavnice

### Sekcija C

- celotno poročilo
- predstavitve po skupinah/delavnicah
- diskusije z odborom
- zaključne ugotovitve
- večerja

Program, ki ga je McMahon poimenoval »**Satelit**«, se uporablja na kongresih in konferencah. Sestavljen je iz več različnih seminarjev, ki se gibljejo okoli središčne vsebine dogodka. Ta programska shema pa zahteva prostor oz. kongresni center z dovolj velikim številom dvoran.

1. delavnice A, B, C, D v dvoranah 1, 2, 3, 4
2. delavnice E, F, G v dvoranah 5, 6, 7
3. predstavitve H, I, J, K v dvoranah 8, 9, 10, 11
4. plenarna predstavitev/razstava v dvorani 12
5. sekcija L, M, N v dvoranah 1, 2, 3
6. sekcija O, P, R, S v dvoranah 4, 5, 6, 7
7. zaključni banket in slavnostni govornik

Pri izbiri programske sheme lahko sledimo zgornjim programskim shemam, lahko pa naredimo tudi različne kombinacije. Izbor določene sheme pa je odvisen od osnovnih ciljev in namenov celotnega dogodka.

Pri odločitvi sledimo trem korakom:

- pregledamo osnovne cilje in namene ter sledimo željam in potrebam naročnika,
- pomembno je, ali prirejamo dogodek zato, da izobražujemo, podajamo informacije, motiviramo ali rešujemo določene probleme,
- izberemo programsko shemo, ki najbolj ustreza našim strateškim ciljem.

V Tabeli 1 so našteje vse zgornje programske sheme in nameni, ki sporočajo, kdaj je primerno določeno shemo uporabiti in kdaj ne.

Tabela 1: Izbira najboljše programske sheme

<i>Namen / shema</i>	<i>Ogledalo</i>	<i>Sendvič</i>	<i>Paralela</i>	<i>Satelit</i>
podajanje informacij	odlično	odlično	dobro	odlično
reševanje problemov	odlično	dobro	odlično	odlično
izobraževanje	odlično	odlično	zelo dobro	odlično
motiviranje	zadovoljivo	odlično	dobro	zadovoljivo

Vir: McMahon, 1990, str. 65.

Iz tabele je razvidno, da so posamezne sheme uporabne pri različnih namenih dogodka. Izpostavimo lahko motiviranje, pri katerem sta shemi ogledalo in satelit ocenjeni le kot zadovoljivi. V takšnem primeru je pametno izbrati drugačno shemo, saj so rezultati dogodka veliko boljši.

#### **4.5 Odločitev o načinu pogostitve**

Pogostitve so pomemben prispevek k uspehu celotnega dogodka. Pravočasnost, učinkovitost, pravilna postrežba. Vse to vpliva na počutje in ugodje udeležencev. Ker si vsak organizator želi na svojem dogodku imeti kar se da zadovoljne udeležence, mora tudi pri organizaciji pogostitev slediti nekim pravilom.

**Pogostitve ob odmorih** je najbolje pripravljati v prostoru, kjer je tudi razstavnih del, ker želimo preusmeriti pozornost k razstavljalcem in pokroviteljem. Pri večjem številu udeležencev (nad 50) postavimo več otokov s kavo in sokom, da ne prihaja do zastojev in čakalnih vrst.

**Pri kosilih** se lahko odločimo med stoječim ali sedečim tipom kosila. Stoječi samopostrežni bife je krajši, udeleženci ne sedijo za mizami in je primeren za krajše odmore. Poskrbeti moramo za več otokov s postrežbo enake hrane, kajti lačni udeleženci zelo hitro postanejo slabe volje. Sedeče kosilo vedno traja dlje kot stoječe. Trajanje je odvisno od samega menija, hitrosti postrežbe in številnih drugih dejavnikov. Glede na to, da so na dogodkih urniki zelo napolnjeni, lahko za kosilo skoraj vedno planiramo eno uro ali kakšno minuto več. Na primer: pomembno je že to, ali postrežemo s hladno ali toplo predjedjo. S hladno predjedjo gostje začnejo takoj, ko sedijo, medtem ko se topla predjed lahko postreže šele, ko vsi gostje sedijo.

Kongresi so dogodki, kjer se srečata delovni in zabavni motiv. Pomeni, da se vsi udeleženci po prvem napornem dnevu radi sprostijo, poklepetajo o svojih hobijih, družinah in drugih osebnih interesih. **Gala večerja** z zabavnim programom lahko dogodek povzdigne na precej višji nivo in povzroči, da ostane še dolgo v spominu udeležencev. Udeležencem s tem tudi omogočimo, da se spoznajo in preostale dni dogodka preživijo skupaj. Glavno in osnovno pravilo katerekoli pogostitve je, da hrane nikoli ne sme zmanjkati.

#### **4.6 Odločitev o družabnem programu**

Družabni program da celotnemu dogodku poseben čar. Družabni dogodki niso namenjeni samo večerji in zabavi, pač pa tudi temu, da se udeleženci srečajo in med seboj spoznajo. Ta

del dogodka je prav tako pomemben kot dobra vsebina in struktura z odličnimi predavatelji. Udeleženci se sprostijo, poklepetajo o povsem neformalnih stvareh, ki ne spadajo v urnik dogodka. Ker si udeleženci dogodka največkrat zapomnijo prav po zabavah in dogodkih izven uradnega dela, mora biti tudi ta del odlično pripravljen in izveden.

#### **Družabni program organiziramo iz več razlogov:**

- da promoviramo državo oz. kraj, kjer se dogodek odvija,
- da omogočimo udeležencem, da se bolje spoznajo med seboj,
- da razbijemo monotonost dogodka,
- da se v neformalnem okolju lahko pogovarjamo o formalnih zadevah,
- za sprostitev.

Družabni dogodki, ki spadajo med obvezne pri organizaciji večjega dogodka, kot je kongres, pa so (Rivlin, 1995, str. 63): **sprejem prvega dne** je pripravljen, da udeleženci dobijo prvi občutek dogodka in se med seboj spoznajo. Ponavadi se za goste pripravi bar z osvežilnimi pijačami, hrana ni nujno potrebna in je odvisna od našega proračuna.

**Otvoritvena in zaključna svečanost** imata protokolaren značaj. Pomembno je pripraviti seznam vabljenih oseb, ki lahko vključuje tudi znanstvene organizacije ter fakultete, mestno upravo, ambasadorje držav udeležencev, ministre, sekretarje, politike in druge pomembne člane družbe. Otvoritvena svečanost se lahko začne z umetniškim programom, nadaljuje s pozdravnimi govori pomembnih gostov ter zaključi s predavanjem vabljenega gosta. Zaključna prireditev pa je namenjena druženju udeležencev, zahvalnim govorom in dobri zabavi gostov.

**Ostali družabni dogodki**, s katerimi lahko celoten dogodek zelo obogatimo, pa so:

- sprejem pri županu mesta, primeren za VIP goste, vabljene predavatelje in podobno,
- sprejem v muzeju ali galeriji, ki je primeren, če so ostale svečanosti bolj skromne. Voden ogled muzeja po uvodnih govorih je lahko dobra poteza, da si udeleženci zapomnijo našo gostoljubnost,
- krog restavracij, kjer lahko udeleženci spoznajo različne kulinarične sposobnosti in specialitete,
- večerja za vabljene predavatelje je zelo pomemben člen v verigi zabavnih programov. Goste se na večerjo vabi s posebnim vabilom, s čimer jim izkažemo posebno hvaležnost za sodelovanje,
- sprejem pri predsedniku države ali vlade je primeren za predstavnike mednarodnih organizacij, ki so se udeležili kongresa. Ponavadi se izmenjajo certifikati, ključi in posebna darila, prireja pa se ga pozno popoldne,
- sprejemi sponzorjev so namenjeni vsem udeležencem, prirejajo se ob koncu delovnega dne,
- sprejemi, ki jih prirejajo veleposlaniki za udeležence svojih držav.

Pri mednarodnih dogodkih, ko udeleženci potujejo v drugo državo, velikokrat s seboj pripeljejo spremljevalce (partnerje, žene, može).

Medtem ko so udeleženci v dvoranah, si njihovi spremljevalci ogledujejo okolico, muzeje in galerije, hodijo na izlete, poskušajo narodno kulinariko, degustirajo vina, se ukvarjajo s športom in si želijo vse dni preživeti kar se da aktivno. Prav zato PCO pripravi poseben **program za spremljevalce**. Poveže se tudi s turistično agencijo. Z njo lahko sklene tudi ekskluzivno pogodbo, da postane uradna agencija dogodka. Tako turistična agencija vsem nudi veliko možnosti in priložnosti za spoznavanje dežele. Druga veja ogledov pa so lahko tudi profesionalni obiski glede na vsebino dogodka. To so obiski bolnišnic, šol, različnih podjetij, raziskovalnih inštitutov in drugih organizacij. Ti ogledi so zelo dobrodošli, saj tako udeležencem kot spremljevalcem približamo vsebino dogodka na povsem praktičen način.

#### 4.7 Odločitev o načinu promocije

Promocija dogodka je pomemben del aktivnosti pri organizaciji in izvedbi, ki bistveno vpliva na odmevnost dogodka v javnosti. Od učinkovitosti promocije samega dogodka je odvisno število udeležencev, in še pomembneje, ugled dogodka. Med najpomembnejše načine promocije dogodka štejemo:

- a) direktno pošto, e-pošto,
- b) internet in spletna stran,
- c) promocijo na prejšnjih nacionalnih in mednarodnih dogodkih,
- d) nacionalne in regionalne časopise,
- e) specializirane revije,
- f) drugi odnosi z javnostmi (radio in televizija).

Raziskave kažejo, da je **direktna pošta** vplivala na odločitev o udeležbi pri okoli dveh tretjinah udeležencev, promocija na prejšnjih dogodkih je vplivala na 30 odstotkov udeležencev, zelo malo pa se jih je odločilo za udeležbo le na podlagi oglasov v časopisih (Rivlin, 1995, str. 20).

Ključno pri direktni pošti je časovno tempiranje in sezname vabljenih oseb. Najboljši viri so sezname članov različnih nacionalnih in mednarodnih organizacij, zvez in društev ter sezname udeležencev s preteklih dogodkov. Pri seznamih je pomembna stopnja ažuriranosti, saj od 12 do 15 odstotkov potencialnih udeležencev zamenja naslov vsako leto.

Časovno načrtovanje oz. tempiranje pošiljanja obvestil o dogodku spada med najpomembnejše aktivnosti, ki jih je potrebno planirati pred dogodkom. Natančna napoved dogodka je priporočljiva eno leto prej. Ponavadi se pošlje dve objavi eno od 14 do 18 mesec prej, drugo pa od 10 do 12 pred dogodkom. Prva objava mora vsebovati naslov, datum, glavne teme in seveda vse podatke o organizatorju. Druga objava mora biti podrobnejša,

vsebovati mora že preliminarni program in urnik, imena vabljenih predavateljev, informacije o prijavi, možnostih nastanitve ter vabilo za ostale predavatelje.

Za prvi dve objavi dogodka se vedno pogosteje uporablja tudi e-pošta oz. objave na internetu. Je enostavnejša in predvsem veliko cenejša promocija od poštnih pošiljk.

**Internet** je medij, ki danes doseže ogromno število ljudi. Ko iščemo informacije, se vsi najprej obrnemo na splet in iščemo različne podatke. Pri promociji dogodka je že skoraj obvezen način promoviranja na spletni strani. Pripravimo **spletno stran**, ki vsebuje elemente izbrane celostne grafične podobe in je namenjena promociji samo našega dogodka. Opišemo in predstavimo dogodek s podrobnejšimi informacijami, kot so lokacija, dostop, program in urnik, opis vabljenih predavateljev in njihove reference, opis kraja in države, način prijave in plačila, kontaktne osebe in vse podrobne informacije za predavatelje.

Učinkovita je tudi **promocija na prejšnjih nacionalnih in mednarodnih dogodkih**. Pomembni so vsi dogodki, ki se ukvarjajo z enako oz. podobno vsebino, tako na regionalnem, nacionalnem in mednarodnem nivoju. Ko izbiramo dogodke, na katerih bomo izvajali promocijo, moramo biti posebno pazljivi na dogodke v krajih in državah, iz katerih pričakujemo največ udeležencev. Promocijo lahko izvajamo na več načinov, npr. z razstavnim prostorom, plakati, brošurami, audio-video predstavami in seveda s kvalificiranim predstavnikom, ki lahko odgovori na vsa vprašanja.

**Odnosi z javnostmi** (nacionalni in regionalni časopisi ter specializirane revije, radio in televizija, internet) so zelo pomembni pri promociji dogodka. Z objavami in napovedmi dogodkov v časopisih in specializiranih revijah dosežemo širšo ciljno javnost, ki jih vsebina našega dogodka zanima. Z radijem, televizijo in spletno stranjo dosežemo še tiste potencialne udeležence, ki za dogodek niso izvedeli na druge načine. Na ta način gradimo tako imidž organizatorja kot tudi imidž dogodka in posredno privabimo več udeležencev.

Eno izmed **meril, po katerih se mediji odločajo, ali bodo o dogodku poročali ali ne**, je tudi pomembnost dogodka za širšo javnost in splošni interes. Evropska tradicija ima več meril za to, kaj novica je in kaj ne. Eno pa pogosto postavlja na prvo mesto. Ali je novica pomembna in zanimiva za večino ljudi oziroma ali novica vsebuje splošni interes. Vse dogodke, ki se organizirajo na mednarodni ravni, lahko opredelimo kot širši interes. Srečanje domačih in tujih strokovnjakov lahko vpliva na politiko, gospodarstvo, znanstvene raziskave, šolstvo, turizem in še marsikaj.

Novica je nekaj, kar se je zgodilo, kar je aktualno, kar zanima širok krog ljudi, zato vpliva na širšo skupnost, in je nekaj, o čemer lahko poročevalci na enostaven, jasen in objektiven način poročajo ter obveščajo svoje gledalce in bralce (Perovič, 2002, str. 36). Elementi, ki označujejo novico, so: aktualnost, splošni interes, razumljivost in objektivnost. Obstaja pa nekaj splošnih pravil, po katerih se mediji odločajo o pomembnosti posameznega dogodka in o tem, ali ga bodo spremenili v novico.

Med splošnimi pravili so (Perovič, 2002, str. 36):

- povezanost dogodka z znanimi osebami; dogodki, v katere so vpletene pomembne osebe, so ne glede na pomembnost samega dogodka vredni objave. Na primer, če si nogo zlomim sama, bo to novica za mojo družino, če pa si nogo zlomi predsednik države, bo to novica za celo državo,
- povezanost dogodka z velikimi narodi; dogodki v pomembnih državah močno vplivajo na dogajanja v vseh državah, zato mediji o njih pozorno poročajo,
- geografska oddaljenost od dogodka; dogodek je zanimivejši v premosorazmerju z oddaljenostjo od kraja, kjer se je zgodil,
- nepričakovanost; dogodek, ki je nepredvidljiv ali se bo zgodil prvič v našem okolju,
- kontinuiteta je razlog, da spremljamo razvoj dogodkov in podajamo poročila o tem, kako se razvija,
- napredek, dogodek pomeni neko spremembo na boljše.

#### **4.8 ZAKLJUČEK PROJEKTA**

Vsak projekt ima svoj začetek in svoj konec. Začne se z naročnikovim naročilom, nadaljuje s procesom planiranja, konča pa s procesom zaključevanja in z oceno kako uspešen je bil. Zaključevanje projekta nima neposrednega vpliva na uspešnost v tehničnem smislu, je pa zelo pomemben za nadaljnji obstoj rezultatov projekta.

Kot vsaka faza v življenjskem ciklu projekta mora biti tudi zaključek skrbno planiran in izveden. Največkrat je zaključek zaupan ravnatelju projekta, ki mora projekt ovrednotiti glede na tri glavne cilje: doseženo kakovost, stroške (ali so v okviru predračuna) in čas (ali je bil izveden v predvidenem roku). Poleg teh ciljev se projekt ovrednoti tudi glede ustreznosti ravnanja s kadri in finančnimi viri.

Vse planirane dejavnike je potrebno primerjati z rezultati izvedbe in oceniti vsa odstopanja. Celoten proces primerjave sicer opravimo že v fazi kontrole, ki je izredno pomemben del vsakega projekta, v fazi zaključevanja pa jih le predstavimo v obliko poročila. Del ocene pa lahko podajo tudi udeleženci, predavatelji in ostali sodelujoči, saj so navsezadnje oni tisti, za katere je dogodek organiziran.

Ob zaključevanju projekta je potrebno paziti na naslednje (Rozman, 2002, str. 35):

- ali so vse aktivnosti, vključno s strani podizvajalcev, izvedene,
- naročnik mora biti o zaključku obveščen. Projekt mora biti »dostavljen« in naročnik potrdi sprejem projekta,
- dokumentacija o projektu mora biti zbrana,

- preveriti je treba ali so vsa dela zaračunana in plačana,
- opremo, zaposlene, itd. je treba razporediti na druga delovna mesta,
- določiti je treba še nedokončana dela,
- določiti je treba dokumentacijo, ki ostane pri naročniku,
- določiti je treba naknadno sodelovanje v delovanju projekta,
- preveriti zaključevanje vseh knjig o projektu.

Ob zaključku projekta je potrebno izdelati **zaključno poročilo**, saj se lahko le tako ohranijo spoznanja in izkušnje, ki so bile pridobljene pri ravnanju določenega projekta. Osnovni namen poročila je izboljšati prihodnje projekte, vsebovati pa mora poročila z vidika izvedbe projekta, organizacijske strukture, administracije in osebja.

Poročilo sestavi in pripravi ravnatelj, ki je vodil in spremljal dogodek od začetka do konca. Namen poročila, ki vsebuje tako uspehe in neuspehe organizacije in izvedbe dogodka, je ugotoviti razlike med načrtovanim in izvedenim, med načrtom in dejstvi, da bi tako ugotovili, kaj je potrebno popraviti in kaj smo se naučili.

Pri izdelavi poročil je potrebno podatke najprej pridobiti, zbrati, selekcionirati, prekontrolirati, predstaviti in na koncu uporabiti v poročilu. Vrsto podatkov, ki jih moramo zajeti, po eni strani določa projektni plan, po drugi strani pa moramo upoštevati tudi potrebe naročnika. Podatke za poročilo moramo zajemati na najnižjem nivoju delovnih nalog, saj poročila na višjih nivojih bazirajo na teh podatkih.

Poročilo je pri kongresnih dogodkih zelo pomembna aktivnost, ki pomeni prednost predvsem za prihodnje projekte. S poročilom zapišemo uspešnost in oceno kongresa, ki mora biti usmerjena k ciljem in odkrivanjem nezastavljenih, a vseeno doseženih ciljev. Poročilo mora obsegati trenutno stanje, stanje ključnih nalog, pregled možnih tveganj, informacije, potrebne za vsak naslednji kongres, in eventualne omejitve. Vsak kongres ima svoje specifične lastnosti, zato je ravnatelju vedno dobrodošla možnost, da se ozre nazaj in preveri uspehe in napake prejšnjega dogodka.



## SKLEP

Izzivi in naloge, ki jih podjetja postavljajo pred svoje zaposlene, so vedno večje in zahtevnejše. Dolžnost podjetij je, da poskrbijo za stalno izobraževanje svojih delavcev in za nadgradnjo njihovih strokovnih znanj ter sposobnosti. Le-te pa si delavci pridobivajo na različnih izobraževalnih oblikah. Kongresi so ena od takšnih oblik.

Poslovni turizem, kamor spadajo kongresi, je dejavnost, ki ima visoko stopnjo rasti. Pozitivni učinki, ki jih kongresni turizem prinese v mesto, regijo in celo državo, so v veliki meri odvisni od učinkovitega planiranja in uspešne izvedbe zastavljenih ciljev.

Ravnanje kongresov je dejavnost, ki je sestavljena iz več različnih aktivnosti, ki so medsebojno povezane in odvisne. Ravnanje kongresa lahko opredelimo kot ravnanje projekta, saj imata enake značilnosti: enkratnost, časovna omejenost, ciljna usmerjenost in vodljivost.

Zgornje značilnosti uspešno potrjujemo in izvajamo z ravnanjem, ki je sestavljeno iz učinkovitega planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Ravnanje kongresnih dogodkov je zelo razvejana dejavnost, zato celoten proces organiziranja in izvedbe vseh aktivnosti opravljajo poklicni organizatorji dogodkov. PCO je podjetje in nastopa kot ravnatelj dogodka, ki nudi popolno podporo pri vseh segmentih organizacije v smislu znanja, izkušenj, usposobljenosti, opremljenosti in časa. PCO sledi ciljem, željam in potrebam naročnika, sledi projektneemu planu, kjer so vsebinsko in terminsko načrtane vse potrebne aktivnosti in odločilno vpliva na uspešnost dogodka.

Za projekte je značilno, da zahtevajo, da se sodelavci, ki jih uresničujejo, med seboj močno povezujejo. Za uspešen dogodek je zelo pomembno timsko delo, ki mora biti stalno usklajevano. Glavna in daleč najpomembnejša dejavnika sta komunikacija in odprti komunikacijski kanali med sodelavci in ravnateljem projekta ter njegovim naročnikom. Rečemo lahko, da je neuspešna komunikacija eden glavnih krivcev za nedosežene cilje dogodka.

Učinkovita izvedba osnovnih ravnalnih funkcij, planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja, je ključnega pomena za uspešnost dogodka. Le-to pa lahko merimo tudi po sprejetih odločitvah o lokaciji, datumu kongresa, o načinu pogostitve, o družabnem programu, o načinu promocije in podobnem. Pri odločanju o pomembnejših kongresnih aktivnostih se velikokrat dogajajo napake. Prav zato so pri postavljanju pomembnih odločitev zelo pomembne izkušnje, ki jih dober PCO ima. Zaradi njegovega strokovnega znanja, sposobnosti organiziranja in vodenja je zaželen partner pri ravnanju dogodka, kot je kongres.

Na področju kongresnega turizma se tudi pri nas dogajajo močni premiki. Premika se v smeri večje in kakovostnejše ponudbe, pojavljajo se novi ponudniki na trgu, gradi se nova infrastruktura.

V svoji Strategiji trženja slovenskega turizma razvoj (Kovač, 2002, str. 31) premike kongresnemu turizmu priznava tudi država, saj je kongresni turizem uvrstila med svoje prednostne programske usmeritve.

To pomeni, da tudi država priznava in potrjuje pomembnost in potrebnost vrhunskih PCO, saj le ti največkrat pripomorejo, da se tako nacionalni kot mednarodni dogodki odvijajo na visoki ravni, z veliko mero strokovnosti. Vrhunski PCO stalno skrbijo za razvijanje svojih znanj in veščin, ki pripomorejo k temu, da se dogodek pripelje do uspešnega zaključka ter da je naročnik tako zadovoljen, da se s svojim naslednjim projektom vrne z željo po ponovnem sodelovanju.

## LITERATURA

1. Allen Judy: Event planning. Toronto: John Wiley & sons Canada, Ltd, 2000. 306 str.
2. Florjančič Jože et al.: Management v turizmu 2. Kranj: Moderna organizacija, 1998. 357 str.
3. Franić Augustin: Međunarodni kongresni turizam. Dubrovnik: Privredna komora za Dalmaciju, 1977. 240 str.
4. Harris Bruce, Weaber Brad: Everything begins at the front desk. Convene magazine [www.meetings.com/solutions/articles/APR95.html], april 1995.
5. Kovač Bogomir s sodelavci: Strategija trženja slovenskega turizma, 2002-2006. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo, Vlada RS, 2002. 99 str.
6. Kotler Philip, Bowen John, Makens James: Marketing for hospitality and tourism. Second edition. Upper Saddle River: Prentice-Hall, Inc., 1999. 800 str.
7. Lewis James P.: The project managers desk's reference. New York: McGraw Hill books, 2000. 546 str.
8. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor, Založba Obzorja, 1987. 365 str.
9. Ljubič Tone: Projektni management – vodenje projektov. Operativni management. Florjančič et al.. Kranj: Moderna organizacija, 1998. Str. 218-257.
10. McMahon Tom: Big meetings big results. Lincolnwood: NTC Business Books, 1990. 167 str.
11. Mlakar Janez: Manual for organization of small and medium sized meetings, workshops and conferences. Portorož: Turistica - Visoka šola za turizem, 2000. 47 str.
12. Možina Stane et al: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
13. Možina Stane: Vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 232 str.
14. Perovič Tomaž: Kaj so za medije zanimivi dogodki. Gradivo s konference na temo, Organizacija in vodenje dogodkov – event management. Portorož, 2002. Ljubljana: GV izobraževanje, 2002. Str. 35-45.
15. Peterlič Srečo: Sodelovanje med naročnikom in izvajalcem pri pripravi dogodkov. Gradivo s konference Organizacija in vodenje dogodkov – event management, Portorož, 2002. Ljubljana: GV izobraževanje, 2002. Str. 17-25.
16. Peterlič Srečo: Kongresni turizem. Management v turizmu 2, Florjančič et al., Kranj: Moderna organizacija, 1998. Str. 230-245.
17. Planina Janez, Ekonomika turizma. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1997. 298 str.
18. Pučko Daniel: Planiranje kot managementska funkcija. Management, Možina et al., Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
19. Pučko Daniel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
20. Randolph W. Alan, Posner Barry Z.: Getting the job done! Managing Project Teams and Task Forces for Success. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992. 142 str.
21. Rozman Rudi et. al.: Management, Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
22. Rozman Rudi: Projektni management. Gradivo za izbirni predmet. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 94 str.

23. Rozman Rudi: Uresničevanje strategij s projektno organizacijo. Projektni management, Ljubljana, 3 (2000), 1. Str. 1-18.
24. Rivlin Gideon: Guide to Organizing an International Scientific Conference. Basel: Karger, 1995. 94 str.
25. Seekings David: How to organize effective conferences and meetings. London: Kogan Page Limited, 1996. 386 str.
26. Šušteršič Iza: Projektni management. Gradivo za vaje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 82 str.
27. Vila Antun: Organizacija in organiziranje. Kranj: Moderna organizacija, 1994. 350 str.

## **VIRI**

1. Revija Kapital. [URL: [www.revijakapital.com](http://www.revijakapital.com)], januar 2005
2. Meeting news.[URL: [www.meetingnews.com](http://www.meetingnews.com)], januar 2005
3. UIA. [URL: <http://www.uia.com>], januar 2005
4. IAPCO. [URL: <http://www.iapco.com>], januar 2005
5. Veliki slovar tujk. Ljubljana: Cankarjeva založba, 2002. 1303 str.
6. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1975. 1030 str.