

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO
MANAGEMENT PROJEKTOV V OKVIRU ORGANIZACIJE AIESEC

Ljubljana, junij 2008

PETER PAVLIČ

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisal/a pod mentorstvom _____, in da dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE	2
2.1. OPREDELITEV NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ	2
2.1.1. Smer razvoja nepridobitnih organizacij	4
2.1.2. Nepridobitne organizacije v Sloveniji	5
2.2. MANAGEMENT NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE	5
2.2.1. Smotri, cilji	7
2.3. OBVLADOVANJE IN VODENJE	7
2.3.1. Koncepti obvladovanja sodelavcev	8
2.3.2. Obvladovanje dinamičnosti	8
2.3.3. Preživetje organizacije	8
2.4. POMEN VODENJA	9
2.5. STRATEŠKO NAČRTOVANJE	10
2.6. UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI	12
2.7. MARKETING	13
2.8. Pridobivanje SREDSTEV	14
3. PROJEKT IN PROJEKTNI MANAGEMENT	15
3.1. Projekt	15
3.2. PROJEKTNI MANAGEMENT	17
3.2.1. Pripravljalna faza	17
3.2.2. Načrtovanje	18
3.2.3. Izvedba projekta	18
3.2.4. Kontroliranje in nadzorovanje projekta	19
3.2.5. Zaključek projekta	19
4. AIESEC	20
4.1. THE AIESEC WAY	20
4.1.1. Narava	20
4.1.2. Vizija	20
4.1.3. Poslanstvo	21
4.1.4. Vrednote	21
4.2. IZOBRAŽEVALNI KROG ORGANIZACIJE AIESEC	21
4.3. Projekti v organizaciji AIESEC	23
5. PROJEKT PODJETNIŠTVO	23
5.1. PREDSTAVITEV PROJEKTA	23
5.2. VSEBINA PROJEKTA	24
5.2.1. Okrogle mize	25
5.2.2. Mednarodna konferenca	25
5.3. NAMEN PROJEKTA	25
5.3.1. Poslanstvo	25
5.3.2. Vizija	25

5.3.3. Strateški cilji.....	26
5.3.4. Neposredni vpliv projekta	26
5.3.5. Posredni vpliv projekta.....	26
5.3.6. Cilji.....	26
5.4. IDENTIFIKACIJA PROJEKTHNIH AKTIVNOSTI	26
5.4.1. Work Breakdown Structure.....	27
5.5. PROJEKTHNI TIM	29
5.5.1. Projektni manager	29
5.5.2. Odgovorni za predavatelje in razvoj tima	30
5.5.3. Odgovorni za partnerje.....	30
5.5.4. Odgovorni za marketing.....	31
5.5.5. Odgovorni za izmenjavo	32
5.5.6. Odgovorni za tuje delegate.....	32
5.5.7. Odgovorni za finance	33
5.5.8. Odgovorni za logistiko	33
5.6. FINANČNI NAČRT	33
5.6.1. Proračun projekta Podjetništvo	33
5.7. MANAGEMENT TVEGANJA	34
5.7.1. Nedosegljivost in odpoved predavateljev	35
5.7.2. Lokacije.....	35
5.7.3. Nezađostna udeležba delegatov	35
5.7.4. Finančna sredstva	35
5.7.5. Motivacija projektnega tima.....	35
6. SKLEP.....	36
LITERATURA.....	38
VIRI.....	38
PRILOGE	1

1. UVOD

Malokdo se zaveda, kako je naše vsakdanje življenje povezano z nepridobitnimi organizacijami. Nekatere izmed njih so ustanovljene neposredno s strani države, nekatere so zgolj podaljšek državnega delovanja, mnoge pa ustanovijo državljani, ki si želijo aktivno prispevati k razvoju družbe.

V Sloveniji so v preteklosti nepridobitne organizacije veliko pripomogle k samemu razvoju države in slovenstva. Večji razmah nepridobitnih organizacij pa se je pri nas začel po osamosvojitvi. Medtem, ko so bile v razvitem zahodnem svetu že močno razvite, je Slovenija počasi začela razumevati njihovo pomembnost. Tudi državljani sami smo začeli ustanavljati vedno več novih društev, zavodov ter ostalih nepridobitnih organizacij, preko katerih smo udeleževali različne interese.

Osebnostno sem se podrobneje začel spoznavati z delovanjem nepridobitnih organizacij jeseni leta 2006, ko sem se pridružil mednarodni organizaciji AIESEC. Namen organizacije ter možnosti, ki jih nudi svojim članom, so me tako navdušile, da sem se odločil potegovati za mesto predsednika lokalnega odbora v Ljubljani, v čemer sem tudi uspel. Kmalu po prevzemu vodenja pa sem se soočil s povsem novimi izzivi. Delo in naloge predsednika so me tako popeljale v osnovna znanja vodenja in managementa.

Poleg samega načina dela v organizaciji sem se tudi prvič srečal z izvajanjem različnih projektov. Veliko energije in časa je bilo potrebno, da sem se naučil projektnega dela, saj nisem imel predhodnega znanja.

Namen diplomskega dela je olajšati delo ljudem, ki so se znašli v podobnih razmerah kot jaz ob prevzemu vodenja organizacije, ter prikazati kakšen pomen imajo nepridobitne organizacije v sodobnem družbenem okolju.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh sklopov in naj služi zgolj kot prvi vpogled v delovanje nepridobitnih organizacij ter načrtovanju projektov. Za podrobnejše poznavanje celotnega delovanja nepridobitnih organizacij je na voljo veliko literature. Tuja literatura temelji predvsem na osebnih izkušnjah avtorjev in njihovega delovanja v nepridobitnih organizacijah. Po drugi strani slovenski avtorji pišejo bolj o teoretičnih vidikih delovanja nepridobitnih organizacij. Iz obeh vrst literature sem zato povzel tiste glavne značilnosti, ki so potrebne za razumevanje delovanja nepridobitnih organizacij, predvsem v Sloveniji. Diplomsko delo se namreč nanaša na delovanje društev v Sloveniji. Ob tem pa se je treba zavedati, da se slovenski in tuji avtorji precej razlikujejo v definicijah nepridobitnih društev.

Namen prvega sklopa sklopa diplomskega dela je predstaviti bistvene značilnosti delovanja nepridobitnih organizacij. V tem sklopu zajemam tako samo opredelitev teh organizacij ter njihov pomen na okolje, v katerem delujejo. Pri pisanju tega sklopa sem izhajal predvsem iz tuje literature, saj jo je na voljo precej več kot slovenske in je tudi bolj osredotočena na praktično

delovanje nepridobitnih organizacij. Na koncu prvega sklopa je opisano tudi splošno delovanje nepridobitne organizacije AIESEC. Iz opisa njenega delovanja je razvidno, da AIESEC dejansko deluje po načelih nepridobitne organizacije.

Drugi sklop diplomskega dela je zastavljen praktično. Po začetnem teoretičnem uvodu o projektih ter projektne managementu je napisan načrt projekta Podjetništvo. Ta se je v letu 2007/2008 izvajal v organizaciji AIESEC Ljubljana. Kljub temu, da je projekt že skoraj končan, pa ga bomo zaradi uspeha ponovili tudi v letu 2008/2009. Napisani načrt bo v pomoč pri bodočemu načrtovanju tudi drugih podobnih projektov. Treba se je zavedati, da ta načrt ni univerzalen ter se ga ne da uporabiti pri vseh projektih. Je primeren zgolj za ta projekt in za tiste, ki so podobno zastavljeni.

Po prebranem diplomskem delu bi moral vsak bralec pridobiti vsaj začetno znanje o najpomembnejših vidikih delovanja nepridobitnih organizacij. Načrt projekta pa vsebuje vse tiste elemente projektne managementa, ki so potrebni za izvedbo projekta. Prav tako pa je bil cilj diplomskega dela tudi napisati svoj prvi projektne načrt in na njegovi podlagi še razviti znanje o projektne managementu.

2. NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE

2.1. OPREDELITEV NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ

Tavčar opredeli namen obstoja in ustanovitev organizacije s strani posameznikov, skupin in drugih organizacij zato, da le ti temeljno dosežajo svoje cilje in smotre, ki se skladajo z interesi ustanoviteljev. Obstoj in delovanje vsake organizacije zadevata interese lastnika ter drugih udeležencev. Udeleženci so vsi posamezniki, skupine ter organizacije tako v notranjem kot zunanjem okolju, ki vplivajo na delovanje določene organizacije. Ustanovitelji na podlagi različnih osnov (lastnina, kapital...) razpolagajo z organizacijo, jo ustanovijo, ukinejo, določajo dejavnost, postavljajo ter odstavljajo managerje (Tavčar, 2005, str. 39).

Organizacije je moč razvrščati glede na:

1. število ustanoviteljev,
2. donosnost,
3. ekonomski namen poslovanj:
 - a. Podjetja – ustvarjajo dobiček in povečujejo premoženje lastnikov, ki si ga lastniki izplačajo ali pa vložijo v nadaljnji razvoj podjetja.
 - b. Nepridobitne organizacije – celoten morebiten dobiček se vlaga v razvoj organizacije.

Tavčar (2005, str. 15 -17) opredeli kot nepridobitne organizacije tiste, ki so:

1. zasebne,
2. nepridobitne (delujejo v družbeno korist),
3. so organizacije (imajo organizacijsko strukturo),

4. so avtonomne (same usmerjajo ter obvladujejo delovanje),
5. so prostovoljske (članstvo ni obvezno, delovanje podpirajo prostovoljci).

Različni avtorji teorij o nepridobitnih organizacijah navajajo različne, vendar podobne opredelitve. Tavčar za primer poda definicijo avtorjev Salamona in Anheierja, ki za nepridobitne organizacije podata naslednje tri opredelitve:

1. Zakonska: po zakonih posamezne države, ki določajo, katere organizacije so nepridobitne oziroma pridobitne.
2. Ekonomska: nepridobitne so tiste organizacije, ki prejemajo več kot polovico prihodkov z darili posameznikov, fundacij in zasebnih podjetij.
3. Funkcionalna: nepridobitna organizacija je tista, ki deluje zato, da zagotavlja javne dobrine.

Da so nepridobitne organizacije različno definirane, je razvidno iz petih karakteristik, ki jih je definiral Thomas Wolf. Wolf nepridobitne organizacije opredeli kot organizacije, katere so praviloma nevladne, dobrodne in ne delujejo z motivom ustvarjanja dobička ter služijo javnemu interesu. Pet glavnih karakteristik po Wolfu (1999, str. 21) je naslednjih:

1. Imajo poslanstvo služiti javnosti.
2. Niso organizirane z namenom ustvarjanja dobička in so dobrodne.
3. Vodstvena struktura ne sme delovati za svoje interese ali za dobiček.
4. Organizacije so izključena plačevanja zveznih davkov.
5. Imajo poseben pravni status, ki vzpodbuja donacije, ki so za darovalce davčna olajšava.

Tavčar (2005, str. 18) glavne razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami razlike definira po avtorju Meggisonu:

1. Poslanstvo in smotri: pridobitna deluje za dobiček, nepridobitna za boljšo kakovost življenja uporabnikov.
2. Strategija: načeloma so strategije nepridobitnih organizacij bolj kratkoročne narave od pridobitnih organizacij.
3. Predračuni (finančni načrti): v pridobitnih organizacijah so instrument načrtovanja in obvladovanja, v nepridobitnih pa samo instrument nadzora. Pridobitne varčujejo s sredstvi, nepridobitne pa porabijo vsa sredstva.
4. Prostovoljstvo: v nepridobitnih organizacijah je lahko veliko prostovoljnega dela.
5. Izbiranje managerjev: nepridobitne organizacije vodijo velikokrat ljudje, ki niso usposobljeni za management.

Glavna razlika med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami po Wolfu je skladna z opredelitvijo drugih avtorjev. Glavna razlika med organizacijami je po Wolfu v poslanstvu, saj pridobitne delujejo za dobiček, nepridobitne pa za javni interes (Wolf, 1999, str. 22 - 23).

Tavčar na podlagi mednarodne primerjalne raziskave o nepridobitnih organizacijah, ki sta jo izvedla Salamon in Anheier leta 1990 v 12 državah, sklepa, da je mogoče značilnosti

nepridobitnih organizacij določiti na osnovi treh razsežnosti, ki so pravni sistem dežele, centraliziranost družbene ureditve ter razvitosti dežele (Tavčar, 2005, str. 34).

Enotno podrobno opredelitev nepridobitnih organizacij je težko izpeljati prav zaradi zakonskih razlik med državami. Posledično ugotavljam, da je najboljša opredelitev Tavčarja, ki povzema različne avtorje, kot so Salamon, Anheier in Meggison.

Mednarodna klasifikacija nepridobitnih organizacij razvršča nepridobitne organizacije v 12 skupin: kultura in rekreacija; izobraževanje in raziskovanje; zdravstvo; socialne storitve; naravno okolje; razvoj in prebivališča; pravne ter politične; dobrodelnost ter prostovoljske; mednarodne; verske; poslovne, strokovne, sindikati; druge nepridobitne organizacije.¹

Tavčar v svoji literaturi navaja Kolaričevo, ki pravi, da je cilj delovanja obstoja nepridobitne organizacije delovanje v splošno družbeno korist oziroma za splošne družbene interese, ki obsegajo vse tiste dejavnosti, katere koristijo vsem. Splošne družbene interese zagotavlja država kot javni interes, katerega izid je javno dobro. Javno dobro je dostopno vsem in ga določajo javni zakonski akti. Zagotavlja ga država preko javnih organizacij ali preko zasebnih organizacij, s katerimi sklepa koncesijske pogodbe ali jim daje davčne olajšave oziroma druge oblike ugodnosti. Poleg države pa lahko družbene interese zagotavljajo tudi državljani preko skupnega interesa. Cilj državljanov pa je skupno dobro, ki podpira tudi splošne družbene interese (Tavčar, 2005, str. 29 - 30).

2.1.1. Smer razvoja nepridobitnih organizacij

Vsaka oblika organizacije se spreminja skozi čas. Tudi delovanje nepridobitnih organizacij se je skozi čas močno spremenilo, predvsem zaradi velikega porasta le-teh. Tako se razvoj nepridobitne organizacije odvija v naslednje smeri (Tavčar, 2005, str. 35 - 38):

1. **Etatizacija:** Država zaradi svoje neučinkovitosti odstopa zagotavljanje javnega dobrega vse več nepridobitnim organizacijam. Nepridobitne organizacije tako postajajo podaljšana roka države, njeni zaposleni državni uradniki, postopki pa vedno bolj birokratski.
2. **Komercializacija:** Glavne oblike pridobivanja sredstev so prispevki uporabnikov ter prava prodaja storitev ali proizvodov. Komercializacija je postala pomemben dejavnik pridobivanja sredstev. S komercializacijo se na trg nepridobitnih organizacij torej vnaša tržna razmerja.
3. **Profesionalizacija:** Zaradi vedno večjega trženja storitev nepridobitnih organizacij, postajajo le-te tudi vedno bolj profesionalne. Zajema predvsem strokovnjake za dejavnost, v kateri deluje nepridobitna organizacija, strokovnjake za poslovanje ter managerje.

¹ The international classification of nonprofit organizations. [URL: <http://www.statcan.ca>], 5.4.2008

2.1.2. Nepridobitne organizacije v Sloveniji

V Sloveniji so med nepridobitnimi organizacijami najbolj razširjena društva. Ustanovitev ter delovanje društva ureja Zakon o društvih ².

Nekaj glavnih značilnosti pravnega delovanja društva iz Zakona o društvih je sledečih:

Društvo je pravna oseba zasebnega prava in je prostovoljno, samostojno, nepridobitno združenje vsaj treh fizičnih ali pravnih oseb, ki so poslovno sposobna. Ustanovitelji na ustavnem zboru sprejmejo sklep o ustanovitvi ter temeljni akt in izvolijo zastopnika društva. Temeljni akt mora določati: ime in sedež društva, namen in cilje delovanja, dejavnost, pogoje in način včlanjevanja ter prenehanja članstva, pravice ter obveznosti članov, način upravljanja društva, zastopanje, financiranje društva in način nadzora nad razpolaganjem s premoženjem društva ter nad finančnim in materialnim poslovanjem društva, način zagotavljanja javnosti dela, način sprejemanja sprememb in dopolnitev temeljnega akta, način prenehanja društva in razpolaganjem s premoženjem v tem primeru.

Ker je društvo nepridobitno, se ga ne sme ustanoviti zaradi pridobitne dejavnosti in ne sme opravljati pridobitne dejavnosti kot svoje izključne dejavnosti. Društvo samo določi svoj namen, cilje, dejavnost in način delovanja. Vse odločitve morajo biti v skladu s temeljnim aktom društva ter s pravnim redom Republike Slovenije. V 24. členu Zakona o društvih je definirano premoženje društva. Premoženje društva predstavljajo denarna sredstva, članarine, darila, volila, donacije, sredstva pridobljena na javnih razpisih, sredstva pridobljena z opravljanjem dejavnosti društva, nepremičnine, premičnine, materialne pravice. V primeru, da društvo ustvari dobiček, ga mora nameniti za uresničevanje svojega namena in ciljev oziroma za opravljanje nepridobitne dejavnosti. Vsaka delitev premoženja društva svojim članom je nična.

Društvo lahko preneha po volji članov, ki sprejmejo sklep o prenehanju društva. Prav tako se mora v sklepu določiti drugo nepridobitno organizacijo s podobnimi cilji, na katero se prenese obveznosti ter premoženje prenehanega društva. Če se tega ne stori, premoženje pripade lokalni skupnosti, kjer je društvo imelo sedež. Društvo lahko preneha z delovanjem tudi po zakonu, če deluje protipravno, meri na rušenje ustavne ureditve ali na izvrševanje kaznivih dejanj. Prav tako ne sme vzpodbujati k narodni, rasni, verski ali drugi neenakopravnosti oziroma ne sme širiti in razpihovati rasne, narodne, verske ali drugega sovraštva in nestrpnosti ter ne sme vzpodbujati k nasilju ali vojni.

2.2. MANAGEMENT NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE

Kot je bilo ugotovljeno, je glavna razlika med pridobitno in nepridobitno organizacijo v poslanstvu. Naloge managerja pa so univerzalne in veljajo tako za pridobitne in nepridobitne organizacije. Te naloge so (Tavčar, 2005, str. 44 - 45):

1. načrtovanje ciljev,

² Zakon o društvih (Zdru-1) (Uradni list RS, št.61/2006).

2. organiziranje učinkovitega delovanja organizacije,
3. usmerjanje dejavnosti sodelavcev organizacije in
4. nadzorovanje učinkovitosti sodelavcev.

Ustanovitelji organizacij vodenje zaupajo managerjem (poslovodjem). Njihova temeljna naloga je, da dosegajo uspešno cilje in smotre, ki se skladajo s smotri ustanoviteljev. Managerji morajo imeti strokovna znanja o obvladovanju organizacije, znanja o ravnanju z ljudmi ter morajo biti verodostojni. Dober manager pa mora imeti še veliko drugih kompetenc, kot so: ustvarjalnost, podjetnost, vztrajnost, delavnost... Ne obstaja noben poseben recept, kako izbrati pravega managerja za svojo organizacijo. Pri izboru je dobro biti pozoren na formalno usposobljenost kandidata za poslovodenje, na dokazano strokovnost ter na njegovo družbeno okolje (Tavčar, 2005, str. 39-41).

Wolf (1999, str. 48) kot temeljne naloge upravljavcev navaja:

1. določitev poslanstva in uveljavitev politike delovanja v skladu z zakonodajo,
2. postavitev letnih ter dolgoročnih načrtov ter programov,
3. postavitev finančnega načrta,
4. zagotovitev zadostnih virov,
5. izbor, ocenjevanje in odstavitev vršnega managerja,
6. komuniciranje z javnostmi in promocija dela organizacije.

Kljub temu, da Wolf opisuje lastnosti organizacij v anglosaškemu pravnemu redu, pa te lastnosti veljajo tudi za slovenska društva. V slovenskih društvih ima tako pomembno vlogo upravni odbor, ki mnogokrat tudi vodi društvo.

Vizija, poslanstvo in vrednote so prisotne v vsaki organizaciji. Z njimi organizacija sporoča udeležencem, na kakšen način ter zakaj deluje. Močan vpliv vizije, poslanstva ter vrednot je še posebej pomemben v nepridobitnih organizacijah. Ključnega pomena za preživetje organizacije je namreč, da so uslužbenci ter ostali zaposleni tesno povezani z bistvom organizacije. Vizija povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev organizacije. Je konkretna podoba bodočnosti: dovolj bližnja, da se zdi uresničljiva in dovolj oddaljena, da je nedosegljiva. Večina nepridobitnih organizacij temelji na izraziti osrednji ideji, vzorih, ideologiji, vrednotah (Tavčar, 2005, str. 149-152). Kot drugi temelj v organizacijah nastopa poslanstvo, ki je jasno izražena trditev, ki postavlja v ospredje filozofijo in namen organizacije. Čeprav je ta trditev kratka, pojasnjuje glavne razloge za obstoj organizacije in definira edinstvene karakteristike organizacije. Programi in projekti, ki ne sledijo poslanstvu organizacije, se naj ne bi izvajali, ker bi zmotili delovanje bistva organizacije (Wilbur, 1994, str. 15).

Vrednote morajo voditi organizacijo in ji pomagati pri zagotavljanju nepridobitnega definirane poslanstva. Nekatere organizacije svoje vrednote vpletejo tudi v izjavo o poslanstvu, nekatere pa jih sploh ne objavijo. Vrednote pa morajo biti znane in skupne vsem, tako ustanoviteljem, vodstvu, zaposlenim ter prostovoljcem (Wilbur, 1994, str. 18).

Način dela v organizaciji se odraža preko kulture. Kulture temeljijo na vrednotah, ki prevladujejo med ljudmi, ter dajejo organizaciji prepoznavno osebnost. Igor Ansoff je razvrstil kulture organizacij na stabilne, odzivne, predvidevajoče, raziskujoče in ustvarjalne. Handy pa kulture razporeja po strukturah organizacij na kulture moči, vlog, nalog in osebnosti (Tavčar, 2005, str. 56).

V zvezi s tem je izjemno pomembno, da ima management pravilni odnos do kulture v organizaciji. Management lahko do kulture organizacije razvija kratkoročne³ ali pa dolgoročne⁴ strategije.

2.2.1. Smotri, cilji

Nenazadnje pa imajo organizacije tudi smotre in cilje. Smoter je konkretna sestavina vizije, je dolgoročen in malo spremenljiv. Smotru so podrejeni cilji. Cilji vsebujejo številne dejavnosti, časovna obzorja, skupine ter posameznike v organizaciji. Morajo biti merljivi, dosegljivi, spodbudni in skladni. Tudi po smotrih in ciljih se ločijo organizacije na pridobitne in nepridobitne. Pridobitne imajo cilje ter smotre, ki prinašajo dobiček, nepridobitne pa imajo nepridobitne smotre in cilje (Tavčar, 2005, str. 152-154).

2.3. OBVLADOVANJE IN VODENJE

Poleg sposobnosti obvladovanja same organizacije je izredno pomembno tudi obvladovanje ljudi. Vodenje ljudi mora biti prilagojeno ljudem. McGregor je tako ljudi opredelil glede na tri vrste teorij:

1. Teorija X: Ljudje so slabi, pasivni, hočejo biti vodeni, se izogibajo odgovornosti.
2. Teorija Y: Ljudje so dobri, proaktivni, iščejo nove priložnosti, sprejemajo odgovornost, nočejo biti vodeni, so ustvarjalni...
3. Teorija Z: Lastnosti ljudi so nekje med teorijo X in teorijo Y.

Hersey in Blanchard sta na podlagi te teorije razvila dva sloga vodenja – avtoritativni slog ter participativni. Pri slednjemu vodja poskuša čim več sodelavcev usposobiti, da začno sami prevzemati odgovornost ter tako razbremenijo vodjo manj pomembnih in manj nujnih zadev. Bolj ko je vodenje avtoritativno, manj se vodja zanaša na sodelavce in manj odločitev ter odgovornosti prenaša na njih (Tavčar, 2005, str. 81-82).

³ Kratkoročne strategije Tavčar razdeli na izrabljanje kulture, ko je kultura močna in ugodna za zasnovano politiko; na izmikanje kulturi, ko je kultura močna in neugodna za zasnovano politiko; na spodbujanje kulture, ko je kultura ugodna, a šibka; ter na zanemarjanje kulture, ko je le-ta šibka in neizrazita (Tavčar, 2005, str. 51-62).

⁴ Dolgoročne strategije pa so lahko s kulturo skladno razvojno načrtovanje; načrtno razvijanje kulture, ki je izrabljanje šibke a ugodne kulture; snovanje nove, vzporedne kulture; načrtno spreminjanje kulture (Tavčar, 2005, str. 51 - 62).

2.3.1 Koncepti obvladovanja sodelavcev

Obstaja več konceptov, kako obvladovati sodelavce:

1. Normiranje: Z rutinskim odločanjem omogoča večjo učinkovitost ter obvladovanje. Prisotno v razvitih organizacijah, kjer so procesi, način dela definirani.
2. Spodbujane: Spodbuda za delo je lahko različna od posameznika do posameznika. Nekomu je lahko spodbuda denar, nagrada, priznanje... Spodbude temeljijo na zadovoljevanju potreb, na povezanosti delovnega mesta z motivi sodelavca, na določenih jasnih ciljih, na potrjevanju, pravičnosti in na nagradah.
3. Poučevanje in učenje: Sodelavec se lahko aktivno uči ob delu, lahko pa mu je znanje posredovano z besedami.
4. Delegiranje: Manager delegira delo ter odgovornost svojim podrejenim usposobljenim sodelavcem. Pomembno je, da se sodelavec zavzema za doseg skupnih ciljev, smotrov (Tavčar, 2005, str. 82 - 86).

2.3.2. Obvladovanje dinamičnosti

Nepridobitne organizacije se morajo prav tako kot pridobitne prilagajati spremembam, da preživijo v svojem okolju. Spremembe se lahko zgodijo v notranjem ali pa zunanjem okolju. V notranjem okolju se lahko spremenijo razmerja med različnimi udeleženci, medtem ko gre pri zunanjem okolju za spremembe trga, kulture, ali na primer vrednot družbe. Tudi v tem spektru ni bistvene razlike med pridobitnimi ter nepridobitnimi organizacijami.

Ansoff je glede na odziv na spremembe organizacije razdelil na ustaljene, odzivne, predvidevajoče, raziskujoče in ustvarjalne organizacije. Miles in Snow pa sta razvrstila podjetja po odzivnosti v štiri skupine:

1. Branilci: Zavzamejo del tržišča, nato pa z nizkimi cenami ali pa kakovostjo branijo svoj položaj. So tehnološko učinkoviti ter managerji dobro obvladujejo organizacijo.
2. Iskalci: Vseskozi iščejo nove, inovativne proizvode ter nove priložnosti na tržišču. So fleksibilne, imajo tehnologijo in dober management.
3. Analitiki: Skušajo zmanjšati tveganja ter povečati dobiček.
4. Odzivalci: Ti se zgolj odzivajo na okolje in nimajo posebnih strategij (Tavčar, 2005, str. 109 - 111).

2.3.3. Preživetje organizacije

Wolf trdi, da zgolj velika denarna sredstva ne zagotavljajo preživetje nepridobitne organizacije na dolgi rok, saj slednja lahko povzročijo, da vodstvo ni dovolj aktivno. Seveda se to ne zgodi, če obstaja pravi odnos do vodenja, donacij in daril. Wolf navaja mnogo vprašanj ter dejavnikov, na katera mora biti vodstvo pozorno, če želi preživeti organizacijo na dolgi rok:

1. Trajnost: Organizacija nikoli ne bo zajela prav vse svoje ciljne publike. Vedno znova je potrebno prihajati z novimi idejami, kako doseči tudi te.

2. Učinkovitost: Kako uspešno organizacija uporablja preverjene poslovne modele, ali res zagotavljajo tisto, kar trdijo?
3. Odgovornost: Ali se vodstvo obnaša odgovorno ter kako se lahko podporniki, darovalci prepričajo o tej odgovornosti?
4. Vodenje: Ali je na čelu organizacije prava oseba s pravimi sposobnostmi (Wolf, 1999, str. 315 - 317).

Grožnja trajnemu obstanku je tudi velikost same organizacije, ki mora biti ravno prava. Na optimalno velikost organizacije vpliva velikost panoge, ključne aktivnosti, optimalno razmerje stroškov ter prihodkov, kakšne so finančne rezerve ter vidnost med ostalimi organizacijami (Wolf, 1999, str. 325).

2.4. POMEN VODENJA

Za uspešno delovanje organizacije ni enotne čarobne enačbe. Vsi dejavniki močno vplivajo na uspešnost in eden izmed najpomembnejših je zagotovo vodenje. Brez pravega vodenja bo vsaka še tako trdna organizacija prej ko slej zašla v težave. O lastnostih ter karakteristikah vodenja je bilo napisano veliko knjig. Wolf kot glavne karakteristike vodje definira sledeče:

1. vizija⁵,
2. družbena aktiviranost⁶,
3. organizacijske sposobnosti⁷ in
4. osebnostne lastnosti⁸.

Karakteristike vodje se ne razlikujejo med pridobitnimi ali nepridobitnimi organizacijami. Večja razlika je možna zgolj pri načinu postavljanja vodij. Medtem ko pridobitne organizacije svoje vodje iščejo tudi v zunanjem okolju, pa nepridobitne svoje vodje iščejo v notranjem okolju. Wolf predlaga deset načinov, kako najti pravega vodjo:

1. Najprej iskanje v notranjem okolju.
2. Poiskati primerne kandidata, ki se ga lahko še razvija.
3. Omogočiti formalno ter neformalno izobraževanje.
4. Ko se išče vodjo v zunanjem okolju, je potrebno jasno definirati cilje, pričakovanja.
5. Kandidati iz zunanjega okolja morajo dodobra spoznati kulturo.

⁵ Uspešen vodja ima jasno vizijo prihodnosti organizacije. V svoji viziji se zaveda vseh nevarnosti in priložnosti ter prepriča sodelavce v pomembnosti načrtovanja obeh. Vizija pomeni tudi razumevanje, kako organizacija pripada okolju ter kako lahko izboljša to pozicijo. Odžareva močno pripadnost poslanstvu organizacije ter motivira za delo sodelavce (Wolf, 1999, str. 334 - 339).

⁶ Močan vodja je zunanje usmerjen ter dodobra pozna okolje v katerem deluje ter zna zadovoljiti potrebe družbenega okolja. Z zunanjim okoljem neprestanoma vzpostavlja tesne vezi sodelovanja ter spremembe v okolju izrabljajo v svojo korist (Wolf, 1999, str. 334 - 339).

⁷ Zavedanje pomembnosti poslanstva kot temelja za delovanje organizacije ter zna poenotiti sodelavce z cilji ter poslanstvom organizacije. Uspešen vodja je zmožen vzpostaviti vezi med vodstvom in uslužbenci ter med samim vodstvom. Zaveda se kako pomembno je tveganje pri razvoju organizacije, ki je sposobna na izzive odgovoriti dinamično in kreativno (Wolf, 1999, str. 334 - 339).

⁸ Uspešni vodje imajo visok nivo tako osebne kot strokovne jasnosti ter imajo dodobra izdelano osebno vizijo in demonstrirajo »self-knowledge«. Vedno stojijo za svojimi besedami in dejanji ter so široko razgledani tudi izven svoje organizacije. Odlikuje jih prenašanje znanja ter strasti z vseh področij v delo. So izjemno radovedni in ustvarjalni ter zaradi tega zmožni prepoznavati priložnosti (Wolf, 1999, str. 334 - 339).

6. Spoznavanje, mreženje kandidatov z osebjem organizacije.
7. Omogočiti spoznavanje družbe, okolje, če so kandidati tujci iz povsem drugega okolja.
8. Ko je izbran, mora imeti čas, da se privadi.
9. Omogočiti je treba, da si izbere svoj tim.
10. Vseskozi je potrebno iskati nove voditelje (Wolf, 1999, str. 334 - 339).

Vodenje in razvijanje sodelavcev v nepridobitni organizaciji je še posebno pomembno. Usmeritve za učinkovito vodenje bi bile odprto komuniciranje ter ciljno vodenje, informacije o uspešnosti in neuspešnosti, pravočasno zaznavanje konfliktov, pozornost, nagrajevanje, poudarek na usposabljanju ter osebnem razvoju (Tavčar, 2005, str. 279).

2.5. STRATEŠKO NAČRTOVANJE

Načrtovanje je ključnega pomena tako v pridobitnih kot nepridobitnih organizacijah. Tavčar opredeli načrtovanje kot dejanje managerjev, kako razporejati sedanje in verjetne prihodnje zmožnosti organizacije, ki bi prinašala kar največ koristi ob sprejemljivem tveganju. Načrtovanje spodbuja udeležence ter sodelavce organizacije k pobudam in ustvarjalnosti in je še posebno pomembno v tistih nepridobitnih organizacijah, kjer je veliko prostovoljstva. Prav v majhnih nepridobitnih organizacijah je še posebno čutiti odpor do načrtovanja, saj naj bi načrtovanje vzelo preveč časa, napora in sredstev. Prav tako se očita, da načrtovanje ruši ustvarjalnost in da zmanjšuje odzivnost organizacije. Načrtovanje pa povzroči ravno nasprotno, saj, če je storjeno kvalitetno, predvidi potrebe organizacije v prihodnosti, hkrati pa se je zmožna ustrezno odzivati na spremembe v okolju (Tavčar, 2005, str. 133 - 135).

Za načrtovanje v nepridobitnih organizacijah je potrebno upoštevati nekaj posebnosti v delovanju v primerjavi z pridobitnimi organizacijami⁹:

1. Cilji: So kvalitativni in zato težje merljivi.
2. Pravna oblika.
3. Urejenost: Nepridobitne organizacije imajo lahko svoj način strukture in birokracije.
4. Tržišče in trženje: Svojih storitev pravilom ne tržijo in imajo zato drugačne strategije.
5. Osebj: Nepridobitne organizacije imajo različne profile osebja, tudi prostovoljce.
6. Financiranje: Nimajo tržne vrednosti in imajo zato težave pridobivati kapital na denarnem trgu. Nevarna je odvisnost od enega samega vira (Tavčar, 2005, str. 145 - 148).

Ključno za strateško načrtovanje je, da vodstvo organizacije najprej identificira skupno vizijo in poslanstvo. Dober strateški načrt bo zagotovil organizaciji program aktivnosti, lociral bo človeške ter finančne resurse, ocenil doseganje smotrov ter ovrednotil programe. Strateški načrt je realen, temelji na dogajanju v okolju in predvideva, da se bodo zgodile določene spremembe, tako v notranjem kot v zunanjem okolju organizacije.

⁹ Poleg naštetih bi omenil še razlike v načrtovanju ter nadziranju, ciljnih ter vsebinah projektov, težje obvladovanje sodelavcev pri spreminjanju načrtov ter na križanje interesov (Tavčar, 2005, str. 145 - 148).

Pri postavljanju strateškega načrta moramo odgovoriti na naslednja vprašanja:

1. Kaj je bistvo organizacije in kaj jo naredi edinstveno?
2. Kaj so glavne vrednote ustanoviteljev organizacije?
3. Koga vse zadeva njeno poslanstvo, ali je potrebno spremeniti poslanstvo?
4. V čem je organizacija najboljša?
5. Kaj so njene moči in slabosti?
6. Kaj je ključ do uspeha?
7. Kakšna je njena vloga v zunanjem svetu ter kaj počne konkurenca?
8. Kako lahko vpliva na življenja ljudi?
9. Katere so ključne aktivnosti, ki jih je potrebno izvesti?
10. Kaj je nujno potrebno za uresničitev strategije?

Strateški plan mora biti kratek in jedrnat. Z njim organizacija pove, kdo je ter kaj in na kakšen način deluje za doseg svojega poslanstva. Glavni elementi za uspešno strateško planiranje so:

1. Predanost in podpora vodstva pri planiranju.
2. Vpletenost vodstva, ustanoviteljev, zaposlenih pri planiranju.
3. Strateška miselnost: Pri planiranju je potrebno biti odgovoren, vizionarski, proaktiven, kreativen, vizija naj bo temelj odločanja.
4. Svetovalci: V primeru, da za določene aktivnosti v organizaciji ni ustrezno usposobljenega človeka, je priporočljivo najeti svetovalca izven organizacije.
5. Analiza okolja.¹⁰
6. Načrtovanje in sestavljanje strateškega načrta z ključnimi ljudmi v organizaciji (vodstvo, osebje...):
 - a. Testiranje rezultatov analize okolja. Z analizo okolja je potrebno določiti priložnosti, grožnje, moči ter slabosti organizacije. Ena od orodij za določevanje je S.W.O.T. analiza. Vodje nepridobitnih organizacij morajo stalno spremljati in razvijati mehanizem za nenehno ocenjevanje trendov, ki vplivajo na organizacijo.
 - b. Na podlagi analiz okolja je potrebno določiti, katere akcije so nujno potrebne pozornosti organizacije in katere so manj nujne.
 - c. Identifikacija skupne vizije organizacije
 - d. Razvijanje različnih scenarijev za prihodnost organizacije. Potrebno je razviti tako pozitivne kot negativne scenarije o organizaciji na zelo dolgi rok.
 - e. Preučitev poslanstva organizacije.
 - f. Identifikacija vrednot.
 - g. Določitev smotrov organizacije.
 - h. Prenos vodstvene vizije v strateške cilje: Strateški cilji so veliki dosežki, ki jih hoče organizacija doseči v določenem obdobju. Strateški cilji naj podpirajo poslanstvo in smotre organizacije, pojasnjujejo smotre, dajejo direktne usmeritve

¹⁰ Analiza zunanjega okolja na različnih področjih (sociološko - demografsko, ekonomsko – finančno, tehnološko – znanstveno, politično – zakonsko – pravno, poklicno – izobraževalno. Analiza notranjega okolja pa oceni moč in šibkost v vseh spektrih organizacije (komunikacijske ter trženjske zmožnosti, zadovoljstvo ustanoviteljev, vodstvene strukture, kultura organizacije, finančne in človeške resurse ter tehnološke in znanstvene zmožnosti (Wilbur, 1994, str. 8 - 10).

organizacije, zagotovijo temelje za razvoj operativnih planov ter zagotovijo osnove za ocenitev dosežkov.

- i. Razvoj dolgoročnega načrta na podlagi strateških ciljev (3-5 let).
- j. Revizija in pregled trenutnih programov, projektov organizacije. Ugotoviti je treba, kateri izmed trenutnih programov ne spada v strateški načrt. Za strateškim načrtom mora nujno slediti tudi operativen načrt, ki podrobneje opredeli, kako bodo posamezne akcije in strategije potekale, da bo izpolnjen strateški cilj (taktike, terminski načrt, odgovornost, identifikacija resursov, pričakovani rezultati, uspešnost).

Imeti strateški načrt še ne pomeni, da bo organizacija uspešna. Lahko se namreč zgodi, da strateški načrt propade zaradi različnih dejavnikov, kot so: nejasna ideja delovanja, drastična sprememba okolja, vodstvo ne podpira planiranja ali pa ne obstaja operacijski plan (Wilbur, 1994, str. 1 - 25).

2.6. UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

V nepridobitnih organizacijah obstajajo tri vrste zaposlenih. To so management, uslužbenci ter prostovoljci. Nepridobitne organizacije ciljajo predvsem na ljudi, ki vidijo v delu v teh organizacijah izpolnitev večinoma nematerialnih interesov. Izjemno pomembno je motiviranje sodelavcev. Spodbude so lahko materialne (plačilo, nagrada, davčne olajšave...), posredne (priznanja, uveljavitev, samo potrditev, dobrotelost...) in nematerialne (zadovoljstvo zaradi izzivov poslovanja, vodenja, druženja...) (Tavčar, 2005, str. 279).

Wolf (1999, str. 91 - 92) pa osebje nepridobitne organizacije razdeli na zaposlene, prostovoljce, neodvisne sodelavce ter na zunanje dobavitelje. Vendar je pomembno poudariti, da Wolf proučuje delovanje nepridobitnih organizacij v ZDA, ki se lahko v nekaterih pogledih razlikujejo od tistih, ki jih proučujejo evropski raziskovalci.

Velik del preživetja nepridobitne organizacije je tako na plečih njenih ljudi, njihove predanosti, navdušenja in zagona. Iskanje in zaposlovanje ljudi je zato še posebno pomembno. Vse se začne pri opisu delovnih nalog, ki naj vsebuje naziv dela, povzetek dela, jasno določi odgovornosti ter obveznosti, definira zahteve ter tudi določi njihovega nadzornika. Nepridobitna organizacija lahko posreduje potrebe po novih zaposlitvenih potrebah na več načinov. Lahko se obrne na poznanstva že zaposlenih, z objavami v lokalnih medijih, z oglasi na fakultetah ter univerzah, preko različnih obvestil ter tudi na zavodih za zaposlovanje. Tako kot pri pridobitnih organizacijah ima tudi tu velik pomen sam proces izbora ustreznega kandidata. Pomembno pri razgovorih s kandidati je, da je spraševalec nekdo, ki dobro pozna organizacijo in naravo dela v njej. Vprašanja naj bodo za vse kandidate enaka, da se lažje razloči ustreznost kandidatov. Prav tako naj se testira njihove veščine ter se dokumentira razloge, zakaj so bili kandidati zavrnjeni ali sprejeti. Na podlagi teh dokumentov se močno olajša morebitni izbor ob naslednjem iskanju. Izbranemu kandidatu je potrebno dati poskusno obdobje delovanja. Vsekakor se ne sme pozabiti niti na ocenjevanje kandidata ter z njim stalno opravljati razgovore. Ocenjevanje sodelavcev se lahko izvede preko pregleda nalog, ki so jim bile dodeljene. Treba je izpostaviti zadeve, ki jih je

treba izboljšati, od zaposlenega pa je pričakovati ideje, ki bi mu pomagale izboljšati te rezultate. Za izboljšanje rezultatov mu je potrebno določiti časovni okvir. Ne sme se pozabiti na pohvale ob dobro opravljenih nalogah ter določiti nove naloge. Na koncu je primerno, da se naredi tudi zapisnik, ki naj ga prejme tudi ocenjeni zaposleni (Sand, str. 162 - 166).

Ker se sam proces izbora kandidatov ne razlikuje od pridobitnih organizacij, se tudi splošna teorija med posameznimi avtorji ne razlikuje premočno. Nekateri bolj poudarjajo zgolj določene procese samega izbora. Wilbur med drugim tako izpostavlja, da je potrebno pri kandidatih dodobra preveriti njihove razloge za prijavo, zmožnost timskega dela, pomembno vlogo pa naj bi imela tudi pripadnost organizaciji (Wilbur, 1994, str. 263 - 268).

Wolf (1999, str. 113 - 118) posveča veliko pozornosti prav opisu delavnih nalog. Zaradi delegiranja nalog je ta opis nujno potreben in mora biti točen. Ob pisanju delavnih nalog se lahko ugotovi prava razsežnost delavne naloge. Prav tako pa ti opisi ščitijo tako zaposlene kot tudi samo organizacijo.

Posebno za višje položaje v nepridobitnih organizacijah Wolf poda še nekaj karakteristik. Kandidati naj imajo managerske sposobnosti, morajo biti podjetniški (ustvarjalni, fleksibilni, veselje do izzivov itd.), zavedati se morajo, da je avtoriteta pomembna tudi v nepridobitnih organizacijah. Priporočljivo je, da imajo znanje ter razumevanje o področju, na katerem deluje nepridobitna organizacija.

Posebna dilema se v nepridobitni organizaciji lahko zgodi, ko izbira med kandidati z različnimi nivoji znanja in predanosti delu. Dilema se pojavi, ali izbrati nekoga z znanji ter izkušnjami, ki se ne čuti povezanega s poslanstvom organizacije, ali pa nekoga manj izkušenega, ki je popolnoma poistoveten s poslanstvom organizacije. Wolf vseeno trdi, da je treba misliti na to, kakšna znanja organizacija potrebuje od kandidata (Wolf, 1999, str. 83 - 88).

Izjemno pomembno vlogo v nepridobitnih organizacijah igrajo prostovoljci. Razlogov, zakaj se nekdo odloči za prostovoljno delo, je več¹¹:

1. Samozadovoljstvo ob delu.
2. Altruizem: Dober občutek ob zavedanju, da pomagaš drugim.
3. Druženje: Možnost spoznavanja novih enako mislečih ljudi.
4. Spoznavanje novega področja.
5. Ustvarjanje ter ohranjanje organizacije (Wolf, 1999, str. 97 - 99).

2.7. MARKETING

Wolf pravi, da se trženje v nepridobitni organizaciji v osnovi bistveno ne razlikuje od trženja v pridobitnih organizacijah. Največja razlika je zagotovo v namenjenih sredstvih, ki jih ima organizacija na voljo za trženje. V nepridobitni dejavnosti je marketing predvsem snovanje

¹¹ Poleg že naštetih obstajajo še drugi razlogi, kot so spoznavanje noih ljudi, želja po napredovanju, pridobivanje novih izkušenj, lažji vstop v organizacijo, izboljšanje osebne družbene podobe (Wolf, 1999, str. 97 - 99).

zadovoljstva različnih skupin, katere obsegajo uporabnike storitev organizacije, ustanovitelje, donatorjev, upraviteljev ter ostalih, ki imajo zmožnost vplivanja na uspešnost organizacije. (Wolf, 1999, str. 152). Nepridobitne organizacije manj sredstev namenjajo za promoviranje svojih programov in storitev kot pridobitne organizacije¹².

Pri marketingu je pomembna identifikacija tržišča. S segmentacijo tržišča nepridobitne organizacije pridejo do identifikacije različnih skupin uporabnikov. Zatem je treba ugotoviti, kako priti do teh uporabnikov in ali je segment tržišča dovolj velik za razvoj storitev organizacije. Na koncu je treba še oceniti, kakšne so potrebe uporabnikov, da se jim lahko storitve čim bolj približa (Wilbur, 1994, str. 97 - 102).

Tržna raziskava mora vsebovati analizo tržišča, kjer organizacija deluje. Prav tako je treba analizirati tako zunanje kot notranje grožnje in priložnosti ter slabosti in moči. Organizacija pa s tržno raziskavo ugotovi tudi, kako jo okolje dojema.

2.8. PRIDOBIVANJE SREDSTEV

Vsaka organizacija mora imeti sredstva, da lahko normalno posluje. Pridobitne organizacije lahko dobiček izplačajo ali pa vložijo kapital v podjetje. Nepridobitne organizacije pa si dobička ne izplačujejo, temveč ga uporabljajo za svojo lastno dejavnost. Za izvajanje dejavnosti potrebuje organizacija tako materialna sredstva (denar, oprema, zemljišča, stavbe...) kot nematerialna sredstva (ljudje, znanje, pravice...). Način preskrbovanja sredstev v nepridobitni organizaciji lahko sega od popolnega človekoljubja do popolne komercializiranosti. (Tavčar, 2005, str. 243 - 246).

Wilbur (1994, str. 61 - 90) opisuje naslednje strategije pridobivanja sredstev:

1. Identifikacija potreb po zbiranju denarja. Treba je določiti točno določen denarni cilj, ki ga hočemo doseči. Najprej je treba definirati notranje resurse, s katerimi si lahko organizacija pomaga (pisarna, osebje, telefon, oprema, računalniki). Identificirati je treba tudi zunanje resurse, kot so lokalna podjetja, agencije, mediji...
2. Notranji akcijski načrt: Vse osebje, ki se določi za zbiranje sredstev, se mora organizirati v strukturo, določi se odgovornega ter vsak dobi svojo funkcijo v procesu. Izjemno pomembno je, da ima vsak vpleteni pri zbiranju sredstev dovoljenje vodstva ter mora dodobra poznati organizacijo.
3. Zunanji akcijski načrt¹³: Z njim se definira, do koga ter kako se bo pristopilo do podjetij, agencij, posameznikov...

¹² Nekaj primerov promocije nepridobitnih organizacij: redno obveščanje javnosti, izdaja obsežnejših brošur, telemarketing, dobri odnosi z lokalnimi mediji itd. (Wolf, 1999, str. 165-166).

¹³ Nepridobitna organizacija se lahko najprej obrne na lokalna podjetja. Nekatera podjetja imajo namreč posebna sredstva rezervirana za razvoj skupnosti. Seveda pa se lahko obrne tudi po podjetjih izven lokalnega okolja. Različni premožni posamezniki ustanavljajo različne fundacije preko katerih financirajo projekte. Za pridobitev teh sredstev je potrebno imeti izjemno dobro definirane projekte. Tudi vladne agencije preko razpisov dodeljujejo sredstva nepridobitnim organizacijam, a je tu prisotno veliko birokracije ter je zelo časovno potratno. Poleg tega obstajajo še razne univerze, inštituti, premožni posamezniki itd. (Wilbur, 1994, str. 69 - 75).

4. Strategija pridobivanja sredstev je lahko preko osebnega pristopa, pošte, telemarketinga, prirejanja posebnih dogodkov itd.

Pomembno pri vseh strategijah je, da vedno sledi zahvala ter redno obveščanje darovalcev, kako so se porabila sredstva in kako so pripomogli k uspehu organizacije (Wilbur, 1994, str. 61 - 79).

S tem poglavjem zaključujem teoretsko obravnavanje nepridobitne organizacije. Opisoval sem predvsem tiste značilnosti, ki so bile ključne pri začetku vodenja organizacije AIESEC. Ker nepridobitne organizacije izvajajo mnogo projektov, ki se skladajo z njihovimi poslanstvi, sledi v nadaljevanju kratek teoretični opis značilnosti projektov ter projektne managementa. S tem se tudi konča teoretični del diplomski naloge.

V drugem delu sledi najprej kratek opis nepridobitne organizacije AIESEC. Praktični del se nadaljuje z načrtom projekta Podjetništvo, ki se izvaja v organizaciji AIESEC.

3. PROJEKT IN PROJEKTNI MANAGEMENT

Danes organizacije spoznavajo, da je velik del njihovih uspehov odvisno od primernosti ter uspešnosti različnih projektov.

3.1. PROJEKT

Projekt je opredeljen kot skupek aktivnosti z namenom ustvariti edinstven produkt, storitev ali rezultat¹⁴ (Schwalbe, 2006, str. 4).

Na projektu sodeluje več posameznikov ali tudi več organizacij. Ključni udeleženci so tisti, ki so aktivno udeleženi na projektu, oziroma katerih interes lahko pozitivno ali negativno vpliva na izvajanje ali zaključek projekta. Ključni udeleženci so:

1. Projektni manager: Je osebno odgovoren za uspešno izvedbo projekta in omogoča komunikacijo med vsemi udeleženci projekta. Projektni manager določa vmesne cilje, načrtuje projekt, organizira izvajanje, nadzoruje aktivnosti, sledi stroškom, nadzoruje kakovost, posreduje informacije ter motivira projektne tim.
2. Vodstvo podjetja: Odloča in dodeljuje vire za izvedbo projekta, določa prioritete projektov ter sodeluje na projektu od začetka do konca in skrbi za strateški management podjetja.
3. Investitor: Lahko je organizacija izven matičnega podjetja ali sam naročnik projekta.
4. Stranka ali naročnik: Zaradi njega nastane projekt. To je plačnik projekta, sodeluje z vodstvom projekta, uporablja rezultat projekta in potrdi njegovo ustreznost.
5. Projektne tim¹⁵: Je podpora projektne managerju za izvedbo projekta. Vsi člani tima imajo potrebna znanja in kreativnost. Tim deluje kot celota in vseskozi sodeluje z naročnikom (Stare, 2006, str. 5).

¹⁴ »A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service or result« (Schwalbe, 2006, str. 4).

Da lahko določeno aktivnost poimenujemo projekt, mora imeti naslednje lastnosti:

1. Ima edinstven namen. Vsak projekt mora imeti definiran namen ter cilj.
2. Projekt je začasnega značaja, kar pomeni, da ima točno definiran začetek in konec.
3. Vsak projekt se vseskozi razvija med izvedbo. Na začetku je projekt definiran zelo splošno, kasneje med samim izvajanjem pa postaja delovanje čedalje jasnejše.
4. Projekt zahteva različne resurse iz različnih področij. Resursi so definirani kot ljudje, material, oprema ter ostala sredstva potrebna za izvedbo projekta.
5. Vsak projekt ima glavnega sponzorja. Glavni sponzor je tisti, ki običajno zagotovi finančna sredstva za izvedbo projekta.
6. Vsi projekti vsebujejo negotovost. Ker je vsak projekt edinstven, je včasih težko točno definirati namen, cilje, stroške izvedbe (Schwalbe, 2006, str. 4 - 5).

Organizacije lahko izvajajo več projektov hkrati. Projekte se lahko združuje v programe. V enem programu je več sorodnih projektov, ki so skupno vodeni in koordinirani. Projekte se združuje v programe, ker se na tak način pridobi več pozitivnih učinkov, kot če bi bili vodeni posamezno. Biti manager projektnega programa je kompleksnejše od dela projektnega managerja ter zahteva tudi več znanj, izkušenj ter veščin.

Portfelij projektov pa so vsi projekti ter programi projektov, ki prispevajo k uspešnosti organizacije. Manager portfelija projektov mora razumeti celotno sliko organizacije, saj lahko le tako ugotovi, kateri projekti so smiselni, da bodo doprinesli k uspehu organizacije. Zato je pomembno, da ima odlična analitična ter investicijska znanja (Schwalbe, 2006, str. 12 – 15).

Pomembno je zavedanje, da vsi projekti ne doprinesejo k uspešnosti organizacije. Zaradi tega je bistveno, da se izbere le tiste, ki pozitivno vplivajo na organizacijo. Vsak projekt mora podpirati poslovno strategijo organizacije. Pri izboru projektov si lahko pomagamo na naslednje načine:

1. Strateško planiranje. Vsi izbrani projekti morajo biti v skladu s strateškimi cilji organizacije.
2. Analiza poslovnega okolja. Analizirati je potrebno poslovne procese v organizaciji, ki so ključni za doseganje strateških ciljev organizacije. Na ta način se določi, kateri so kritični procesi, ki odločajo o uspešnosti organizacije.
3. Projektno planiranje. Ko smo dobili odgovore na prve dve točki, je potrebno identificirati potencialne projekte, ki bodo pozitivno vplivali na razvoj organizacije.
4. Prerazporeditev resursov. Vsak projekt potrebuje resurse, katere je potrebno prerazporediti ali pa jih pridobiti za uspešno izvedbo izbranega projekta (Schwalbe, 2006, str. 34).

¹⁵ Projektni tim je sestavljen iz treh skupin. Primarni tim sestavljajo izvajalci, ki delajo skupaj in se med seboj poznajo. Sekundarni tim je večji od primarnega. To so vsi ljudje, ki primarnemu pomagajo pri izvajanju aktivnosti. Terciarni tim pa so tisti ljudje, ki imajo kakršenkoli vpliv na projekt ali člane tako primarnega kot sekundarnega tima. Terciarni tim neposredno ne izvaja nalog na projektu (Stare, 2007, str. 10).

3.2. PROJEKTNI MANAGEMENT

Vsak projekt, program ali portfelij potrebuje upravljavca aktivnosti – projektne managerja. Projektni management je upravljanje časa, virov, materiala in stroškov ter vodenje ljudi z namenom izvedbe projekta v predvidenem času, v okviru predvidenih stroškov ter z ustrezno kakovostjo izvedbe končnega produkta. Z uspešno izvedenim projektom naj bi dosegli določene ekonomske učinke. Projektni management je tako tudi uporaba znanja, veščin, orodij in tehnik za izvedbo projektnih aktivnosti, s katerimi se postopno doseže namen projekta, ki naj bi zadovoljil različne potrebe in pričakovanja ključnih udeležencev projekta (Stare, 2007, str. 6).

Kakovost izvedenega projekta je odvisna od širine projekta, časa ter stroškov, ki medsebojno vplivajo drug na drugega. Projekt je kvalitetno izveden, ko je izveden v okviru stroškov, obsega ter v za to predvidenem času (PMBOK Guide, 2004, str. 8).

Projektni management je po večini literature razdeljen v pet faz, ki jih bom predstavil v nadaljevanju.

3.2.1. Pripravljalna faza

Pripravljalna faza projekta je sestavljena iz procesov, ki določajo uradni začetek novega projekta. Razvije se jasn opis projekta ter razloge, zakaj se sploh projekt izvaja. V tej fazi nastane prvi opis širine projekta, pričakovani rezultati, trajanje projekta ter tudi potrebna sredstva. V tej fazi naj se tudi izbere in določi projektne managerja (PMBOK Guide, 2004, str. 43).

Velik del pripravljalne faze zavzema definicija projekta. Definicija dela oziroma projekta je skupen rezultat dogovora med projektne managerjem in naročnika. Odgovoriti mora na naslednja vprašanja:

1. Kaj je problem oziroma priložnost, ki jo naslavlja projekt?
2. Kakšen je cilj projekta?
3. Kateri pogoji morajo biti izpolnjeni za dosego cilja?
4. Kdaj je projekt uspešno izveden?
5. Katera so tveganja, predvidevanja ter ovire, ki lahko vplivajo na uspeh projekta?

Definiranje projekta je prvi korak pri določitvi širine projekta. Širina projekta je namreč eden od glavnih dejavnikov, ki vplivajo na stroške in čas projekta (Wysocki, McGary, 2003, str. 18).

Pri pripravljalni fazi je pomembno, da se pravilno analizira potrebe udeležencev pri projektu, saj imajo velik vpliv na sam potek ter rezultat projekta. Udeleženci so lahko tako iz notranjega ali zunanjega okolja. Notranji udeleženci so na primer investitor, projektne tim, vršni management, funkcijski managerji ter drugi. Zunanji udeleženci so lahko konkurenti, dobavitelji, stranke in drugi. Z analizo vseh udeležencev se lahko predvidi njihova vloga na projektu ter se določi, kako se jih bo obravnavalo med izvajanjem projekta (Schwalbe, 2006, str. 70 - 72).

3.2.2 Načrtovanje

Pri vsakem projektu je treba izdelati plan projekta. Z načrtom se točno določi, kako bo delo na projektu potekalo. Prav tako je orodje za sprejemanje odločitev. Dobro načrtovanje ima več pozitivnih vplivov na projekt. Najbolj pomembno je, da načrtovanje zmanjšuje negotovost. Z načrtovanjem namreč lahko predvidimo rezultate našega dela ter tudi pripravimo ukrepe v primeru odstopanja od načrta. Prav tako načrt povečuje razumevanje projekta. Z načrtovanjem spoznavamo naše dejanske cilje ter odkrivamo načine, kako jih doseči. Poleg tega načrtovanje povečuje učinkovitost. Na podlagi načrta lažje določimo potrebne aktivnosti ter izdelamo časovni in finančni načrt. Z načrtom lahko tudi ugotovimo, da določene aktivnosti potekajo vzporedno, kar zmanjša trajanje projekta (Wysocki, McGary, 2003, str. 19 - 20).

Med izdelavo načrta naj projektni tim vključi vse udeležence projekta, ki imajo večji vpliv na rezultat projekta. Prav tako lahko ti udeleženci posedujejo določena znanja ter orodja, ki lahko pozitivno vplivajo na projekt. Med načrtovanjem se bo tako določilo točen obseg projekta, njegove aktivnosti, terminski načrt, stroške, potrebe po različnih virih, način komunikacije ter odkrila se bodo možna tveganja ter odstopanja (PMBOK Guide, 2004, str. 46 - 55).

3.2.3. Izvedba projekta

Izvajanje projekta pomeni, da projektni tim začne s svojim delom na podlagi projektnega načrta. Vsak v timu pozna svojo nalogo in ve, kakšni rezultati se pričakujejo od njega. Koordiniranje tima s strani projektnega managerja poteka v štirih korakih:

1. Identifikacija resursov, ki so potrebni za izvedbo dela definiranega v načrtu.
2. Projektnemu timu je potrebno določiti aktivnosti.
3. Točno se določi terminski načrt aktivnosti, kdaj se prične in kdaj konča.
4. Zagon projektnega načrta (Wysocki, McGary, 2003, str. 20).

Vsak projekt izvajajo ljudje. Že med načrtovanjem si je treba zamisliti, kakšne ljudi se potrebuje na projektu ter kakšni bodo njihovi medsebojni odnosi. Pomembno je pravilno kadrovanje, saj bodo ljudje izvajali projekt, ko bo vodja na njih pravilno vplival s komuniciranjem, motiviranjem ter osebnostjo. Projekt bo uspešno izveden takrat, ko bo projektni manager deloval tudi kot vodja. Projektni manager je odgovoren za vodenje članov projekta ter da bo projekt izveden kakovostno, pravočasno ter v okviru predvidenih stroškov. Pri izboru projektnega managerja se naj upošteva njegove izkušnje, upravljaljske in vodstvene sposobnosti ter njegovo tehnično znanje. Projektni tim pa naj bo sestavljen s kandidati, ki čutijo pripadnost projektu, so odgovorni, prožni, usmerjeni v delo in rezultate.¹⁶ Na projektih lahko sodelujejo tudi zunanji sodelavci. To so tisti sodelavci, ki projektu prinesejo tista znanja ter specifična dela, ki jih projektni tim ne poseduje (Rozman, Stare, 2008, str. 183 - 189).

¹⁶ Poleg naštetih značilnosti, naj imajo kandidati še sposobnost dela pod pritiskom, razvito medsebojno zaupanje in podporo, so timski igralci, dovzetni za nove ideje, so sposobni delovati v hierarhični strukturi ter poznajo projektno delo.

Uspešna izvedba projekta je močno odvisna od vodstvenih sposobnosti projektnega managerja. Značilnosti vodje sem že opisal v prvem delu diplomske naloge v poglavju Pomen vodenja. Nekatero napake pri vodenju projektov so avtokratično vodenje, zanemarjanje motiviranja celotnega projektnega tima, vsiljevanje rešitev, neučinkoviti sestanki, nejasna opredelitev ter namen projekta (Rozman, Stare, 2008, str. 189 - 197).

Pri izvajanju skoraj vsakega projekta se pojavi potreba po ponovnem načrtovanju. To pomeni, da se spremenijo nekateri deli načrta, kot so trajanje aktivnosti, tveganja, alokacija sredstev itd. (PMBOK Guide, 2004, str. 55 - 58).

3.2.4. Kontroliranje in nadzorovanje projekta

Ne glede kako dobro je projektno načrtovanje, vedno pri izvajanju projekta prihaja do odstopanj. Za ugotavljanje in predvidevanje odstopanj pa je pomembno kontroliranje projekta. S primerjanjem dejanskega stanja s planiranim stanjem se ugotovi, kako poteka projekt, ugotovi se vzroke odstopanj in naredi se načrt, kako se lotiti odpravljanja odstopanj. Učinkovita kontrola je racionalna, prilagodljiva, ustreza projektu, sprotna, moralna, uravnotežena... Na samo kontrolo pa vpliva več dejavnikov, kot so kvaliteta projektnega načrta, jasno postavljeni cilji, grafični prikazi in motiviranost projektnega tima.

Pozitivna ali negativna odstopanja so lahko v času, stroških, kakovosti. Pri kontroliranju časa, je potrebno ugotoviti, ali delo poteka po predvidevanjih v načrtovanih časovnih rokih. Različne aktivnosti na projektu so lahko medsebojno časovno odvisne. Tako zamujanje rokov ene aktivnosti lahko povzroči večjo zamudo projekta. Ob vsakem kontroliranju časa je treba ugotoviti, zakaj je prišlo do odstopanj ter ta odstopanja odpraviti.

Projekti velikokrat presežejo predvidene stroške. Stroške se lahko kontrolira v različnih časovnih obdobjih in po različnih aktivnostih. Tudi tu je treba ugotoviti prave razloge odstopanj, saj jih bo le tako možno preprečiti v prihodnje (Rozman, Stare, 2008, str. 209 - 229).

Nenehno lahko z različnimi orodji kontroliramo obseg projekta, terminsko izvajanje, stroške, projektne tim, učinkovitost, udeležence ter ugotavljamo nova tveganja. Poudariti je treba, da kontroliranje ni mišljeno zgolj kot sledenje projektnega načrta, temveč predvsem odkrivanju možnih zapletov na projektu (PMBOK Guide, 2004, str. 59 - 65).

Na kratko lahko povzamem, da je kontroliranje potrebno predvsem zato, da se lahko pravočasno identificira možna odstopanja projekta in se jih pravočasno odpravi.

3.2.5. Zaključek projekta

Zaključek projekta pomeni uradno končanje vseh aktivnosti ter predstavitev rezultatov naročniku. Vsak uspešen zaključek projekta naj bi podal odgovore na nekatera vprašanja:

1. Ali je rezultat projekta zadostil pričakovanjem naročnika?

2. Ali je rezultat projekta zadostil pričakovanjem projektne managerja?
3. Ali je projektni tim končal projekta po načrtu?
4. Katere nove informacije bodo v pomoč pri naslednjih projektih? (Wysocki, McGary, 2003, str. 21 – 22)

4. AIESEC

Mednarodna organizacija AIESEC je bila ustanovljena leta 1948 in je največja svetovna organizacija vodena s strani študentov. Trenutno je organizacija prisotna v 115 državah sveta. AIESEC bi lahko opisali kot mednarodno platformo, ki omogoča mladim ljudem odkrivanje in razvijanje njihovih vodstvenih potencialov in sposobnosti. Svojim članom omogoča dostop do več kot 5000 vodstvenih pozicij po celem svetu, letno organizira več kot 350 mednarodnih konferenc, s študentsko izmenjavo pa svojim članom nudi priložnost za življenje in delo v tujini preko najkvalitetnejših mednarodnih praks¹⁷.

Organizacija je razdeljena v več podskupin¹⁸, imenovanih Growth Networks. Na našem prostoru je bil AIESEC ustanovljen leta že leta 1953, takrat še kot AIESEC Jugoslavija. Od leta 1992 pa nastopa samostojno kot AIESEC Slovenija. Vsaka država je razdeljena na več lokalnih odborov. V Sloveniji delujejo trije, in sicer v Ljubljani, Mariboru ter Kranju.

4.1. THE AIESEC WAY

»The AIESEC Way«¹⁹ je izraz, ki predstavlja bistvo delovanja organizacije. Obsega naravo, vizijo, poslanstvo ter vrednote organizacije.

4.1.1 Narava

AIESEC je globalna, nepolitična, neodvisna, nepridobitna organizacija, vodena s strani študentov ter nedavnih diplomantov. Člane AIESEC zanimajo svetovni izzivi, vodenje in management. AIESEC ne diskriminira na podlagi rase, barve, spola, spolne usmerjenosti, prepričanja, religije, narodnosti, etničnega ali socialnega izvora.

4.1.2. Vizija

Mir in izpolnitev vsega človeškega potenciala.

¹⁷ [URL: <http://www.aiesec.org>], 2008.

¹⁸ V organizaciji AIESEC se te podskupine imenujejo Growth Network. Obstaja šest le – teh, in sicer: Africa, Asia – Pacific, Central and Eastern Europe, Ibero – America, Middle East & North Africa, Western Europe & North America. AIESEC International [URL: <http://www.aiesec.org>], 2008.

¹⁹ [URL: <http://www.aiesec.org/>], 2008.

4.1.3. Poslanstvo

Preko mednarodne platforme omogočiti mladim odkrivati ter razvijati njihov potencial z namenom zagotavljanja vodenja s pozitivnim učinkom na družbo.

AIESEC omogoča svojim članom integriran razvoj izkušenj, sestavljen iz vodstvenih priložnosti, mednarodnih praks in s sodelovanjem v globalnem učnem okolju.

4.1.4. Vrednote

Vrednote omogočajo skupni način vodenja ter vzpodbujajo skupne norme obnašanja v AIESEC globalni mreži, ki podpirajo doseganje naših ciljev in sledenje naših idealov:

1. Aktiviranje vodenja - Vodenje z osebnim vzorom in vzpodbujanje vodstvenih aktivnosti preko delovanja in rezultatov ter prevzemanje odgovornosti za razvoj potenciala drugih ljudi.
2. Integriteta – AIESEC člani so konsistentni in transparentni v svojih odločitvah ter dejanjih. Izpolnjujejo svoje obveze in razvijajo sebe v duhu svojih idealov.
3. Živeti raznolikost - Aktivno iščejo znanja iz različnih življenjskih nauk in mnenj v multikulturnem okolju. Spoštujejo in aktivno vzpodbujajo doprinos vsakega posameznika k razvoju družbe.
4. Uživanje udeležbe - Imajo dinamično okolje, ki je ustvarjeno s strani aktivnih in navdušenih posameznikov, kar pomeni užitek v vpletenosti v AIESEC delovanje.
5. Stremenje k odličnosti - Ciljajo k najvišji kakovosti delovanja, saj preko kreativnosti in inovativnosti stalno stremijo k izboljšanju rezultatov.
6. Dolgoročno delovanje - Delujejo na način, ki je dolgoročen za organizacijo in družbo. Vse odločitve so sprejete z ozirom na prihodnje generacije.

4.2. IZOBRAŽEVALNI KROG ORGANIZACIJE AIESEC

Učenje ter razvoj članov AIESEC poteka skozi t.i. AIESEC izkušnjo (AIESEC Experience – AIESEC XP). Skozi različne stopnje delovanja v organizaciji člani pridobivajo ter razvijajo določene kompetence, ki jih pojasnjuje AIESEC kompetenčni model ²⁰:

1. **Uvajanje v organizacijo AIESEC.** V tej stopnji organizacija naredi nabor novih potrebnih kadrov ter indukcijo. Novi kadri morajo najprej spoznati delovanje organizacije ter njeno kulturo. Po uspešnem naboru novih kadrov ter postavitvi osebnostnih ciljev sledi faza »prevzemanje odgovornosti«.
2. **Prevzemanje odgovornosti.** V tej fazi sledi razporeditev članov na različne time, glede na potrebe organizacije in njihovih kompetenc ter želja po razvoju. Vseskozi med delovanjem je treba slediti napredku članov ter jim zagotoviti objektivno ocenitev razvoja njihovih kompetenc. Za sledenje njihovega razvoja je treba izdelati načrt vzpodbujanja

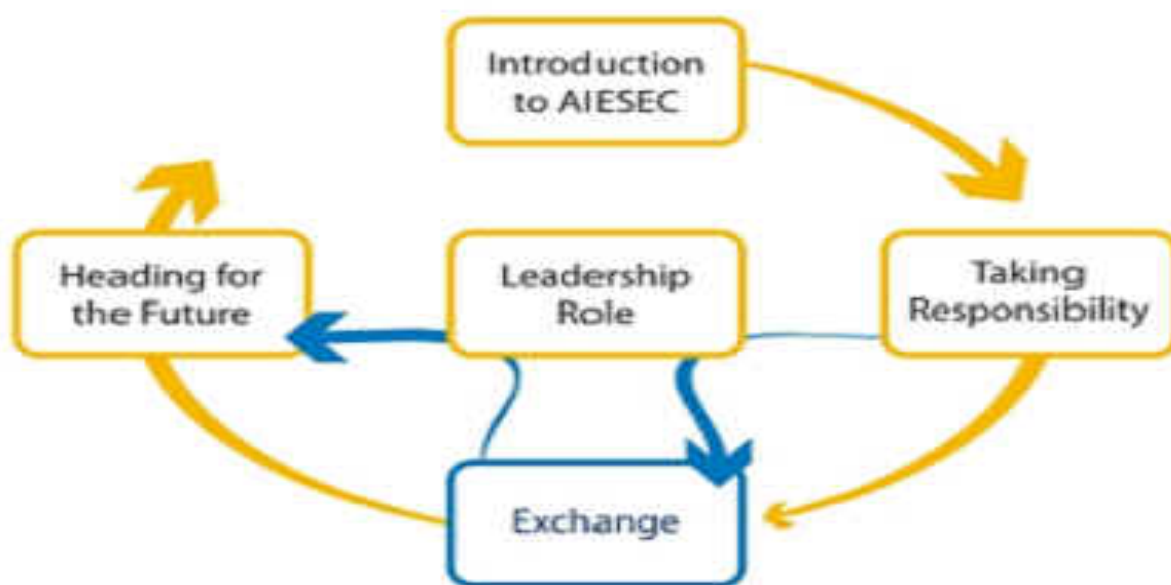
²⁰ [URL: <http://www.myaiesec.net>], 2008. Stran je dostopna le z veljavnim uporabniškim imenom in geslom.

ter razvoja kompetenc. Po končani stopnji prevzemanja odgovornosti imajo člani na voljo dve možni stopnji.

3. Prva možna izbira je »**izmenjava**«. Odločitev za odhod na mednarodno prakso naj temelji na razvitih kompetencah posameznega člana. Z odhodom na mednarodno prakso bo član še dodatno razvil svoje kompetence v multikulturnem okolju.
4. Druga možnost, ki sledi prevzemanju odgovornosti, je »**vodstvena izkušnja**«. Na podlagi pridobljenih znanj ter kompetenc se člani preizkusijo v aktivnem vodenju organizacije ali tima. Z aktivnim vodenjem člani pričnejo aktivno prevzemati nase odgovornost za določeno skupino ljudi. Na podlagi dodatno razvitih kompetenc s področja vodenja imajo člani možnost oditi na mednarodno prakso, kjer še dodatno razvijejo in utrdijo pridobljene kompetence ter veščine.
5. Po končani izmenjavi ali vodstveni izkušnji pa sledi zadnja faza, imenovana »**odhod v prihodnost**«. V tej sklepnii fazi član uporabi vse pridobljene kompetence, znanja, izkušnje ter mrežo poznanstev, da ima njegovo nadaljnje delovanje pozitiven vpliv na družbo.

Izmenjava ter vodstvena izkušnja se lahko ponovita večkrat. To pomeni, da ima član možnost tudi po končani izmenjavi izkusiti vodstveno izkušnjo. Kako bo član nadaljeval svojo pot v organizaciji, je odvisno od njega samega.

Slika 1: Izobraževalni krog v organizaciji AIESEC – AIESEC XP



Vir: <http://www.aiesec.org>, 2008

Potek in strukturo tega izobraževalnega cikla priznavajo mnoga uspešna globalna podjetja, ki podpirajo delovanje organizacije na različnih področjih (npr. Microsoft, DHL). Uspešnost poslanstva organizacije se kaže v številnih znanih slovenskih in tujih politikih ter gospodarstvenikih, ki so svojo kariero začeli prav v organizaciji AIESEC.

4.3. PROJEKTI V ORGANIZACIJI AIESEC

V organizaciji AIESEC so projekti poimenovani **Project Based on Exchange (PBOX)**²¹. Glavni namen teh projektov je zagotoviti mednarodne izmenjave v okviru določenega projekta, ki temelji na perečih socialno-ekonomskih vprašanjih. Ključni elementi vsakega AIESEC projekta so:

1. Izmenjava. Cilj vsakega projekta je realizirati določeno število mednarodnih izmenjav.
2. Zgradba projekta. Vsak projekt vsebuje vizijo, cilje, načrt, določen začetek in konec projekta, delitev odgovornosti ter določitev resursov.
3. Tematika. Vsak projekt naj bi reševal določen socialno ekonomski problem. Zato je vedno pomembno, da se naredi dobro raziskavo o relevantnosti projekta, saj je nujno zagotoviti določeno število izmenjav.
4. Izobraževanje. Organizacija AIESEC je izobraževalne narave. To pomeni, da projekti niso sami sebi v namen. Vsak projekt mora biti zanimiv za člane. Z delom na projektu jim mora biti omogočeno pridobivanje novih znanj ter izkušenj. Člani morajo vedeti, kaj bodo pridobili s prostovoljnim delom na projektu ter kaj se od njih pričakuje.

V organizaciji AIESEC Ljubljana se tako v letu 2007/2008 izvajata dva projekta. Prvi se imenuje **Kulturno povezovanje** ter se nanaša na zmanjševanje nestrpnosti v Sloveniji. V sklopu projekta se bo v letu 2009 v Slovenijo pripeljalo praktikante iz tujih kultur, ki bodo z aktivnim delom z najmlajšimi začeli graditi strpnost ter razumevanje do tujih kultur.

Drugi projekt se imenuje **Podjetništvo**. Za ta projekt sem se tudi odločil narediti načrt, saj bo potekal tudi v letu 2008/2009. Sestavljen je iz več aktivnosti in je organizacijsko bolj zahteven. Načrt je podrobneje predstavljen v nadaljevanju.

5. PROJEKT PODJETNIŠTVO

5.1. PREDSTAVITEV PROJEKTA

Podjetništvo je gonilna sila vsakega gospodarstva, saj odpira nova delovna mesta, zmanjšuje brezposelnost ter viša življenjski standard ljudi. Slovenija je v podjetniškem pogledu mlada država, saj se je prava priložnost za podjetništvo pokazala šele po osamosvojitvi. Kljub vsemu pa je naša država tudi skoraj po 20 letih po spremembi sistema še vedno ena izmed najmanj podjetništvu naklonjenih držav, tako v Evropi kot v svetu. Različne raziskave Slovenijo uvrščajo prav na rep lestvic vseh mednarodnih raziskav. Eno izmed takih raziskav opravlja GEM (Global Entrepreneurship Monitor)²².

²¹[URL: <http://www.myaiesec.net/content/viewfile.do?contentid=17182>], 3.4.2008. Stran je dostopna samo z veljavnim uporabniškim imenom in geslom.

²²Global Entrepreneurship Monitor - GEM je nepridobitna akademska organizacija, katere cilj je opravljati visoko kvalitetne raziskave s področja podjetništva ter rezultate predstavljati čim širši javnosti. Ob začetku delovanja je GEM deloval v 10 državah, v letu 2008 pa deluje že v 42 različnih državah po vsem svetu. [URL: <http://www.gemconsortium.org/>], 2008.

GEM meri podjetništvo z zgodnjo podjetniško aktivnostjo ali indeksom celotne zgodnje podjetniške aktivnosti, t.i. TEA indeks²³. GEM je tako za leto 2004 ugotovil, da se zgolj vsak 38. Slovenec vključuje v podjetniško aktivnost, kar je Slovenijo uvrstilo na 33. mesto med 34. državami²⁴. V letu 2006 je bilo zaznati malo boljše rezultate, a se je Slovenija po indeksu TEA takrat uvrstila na 32. mesto med 42. državami. Po celotni podjetniški aktivnosti pa je pristala na 31. mestu. V raziskavi za leto 2006 je sodelovalo 21 evropskih držav.

Glavne ovire so po besedah dr. prof. Miroslava Rebernika²⁵ v slovenskih kulturnih in družbenih normah ter v slovenski zakonodaji. V Sloveniji po mnenju dr. Rebernika namreč še vedno prevladuje miselnost, da naj imamo vsi podoben življenjski standard. Prav tako podjetništvu ni naklonjeno politično okolje²⁶. Rezultati raziskav so pokazali, da bi lahko tudi sama politika naredila bistveno več za vzpodbujanje podjetništva. Po ugotovitvah Slovenija ni prijazna do novih podjetij, pridobivanje potrebnih dovoljenj in koncesij je zamudno, davčna zakonodaja in ostali pravni okvirji pa so nepredvidljivi in nekonsistentni.. Pri tem višina davkov predstavlja znatno breme za nova in rastoča podjetja.

5.2. VSEBINA PROJEKTA

Projekt Podjetništvo je usmerjen v študentsko populacijo in ostale mlade, ki iščejo še zadnjo motivacijo za skok v podjetniške vode. V sklopu projekta bo organiziranih več dogodkov, preko katerih bo moč dobiti vpogled v življenje podjetnika ter tudi pridobiti praktična znanja in podjetniške veščine pod mentorstvom uspešnih tako slovenskih kot tujih podjetnikov in strokovnjakov. Ciljni publiki bo predstavljen pozitiven vpliv podjetništva na družbo in samega podjetnika. Organizirane bodo tri okrogle mize s podjetniško tematiko, namenjene širši slovenski študentski javnosti ter mednarodna podjetniška konferenca. Tako okrogle mize kot mednarodna konferenca bodo odprtega tipa, kar pomeni, da je udeležba na dogodku omogočena tudi nečlanom organizacije AIESEC.

Projektni tim bodo sestavljali člani AIESEC Ljubljana, kateri se tudi sami zanimajo za obravnavane podjetniške tematike.

Manager projekta Podjetništvo je izvoljen na skupščini organizacije AIESEC Ljubljana. Projekt se dejansko začne z 1.9.2008, saj bo takrat na voljo večina članov. Projekt se konča 30.6.2009, ko preneha mandat izvoljenemu vodstvu društva AIESEC Ljubljana za leto 2008/2009.

²³ Celotna zgodnja podjetniška aktivnost je izražena kot delež prebivalstva med 18 in 64 let, ki se vključuje v podjetništvo. Zajeti so vsi, ki so začeli vzpostavljati nova podjetja ali ki opravljajo nove poslovne dejavnosti. Sem uvrščamo tudi samozaposlitev. V TEA indeks so vključeni tudi vsi, ki so zaposleni kot managerji ali lastniki novih podjetij in ne izplačujejo plač dlje kot 42 mesecev. Celotno podjetniško aktivnost tako dobimo, ko seštejemo TEA indeks in delež podjetnikov, ki delujejo dlje kot 42 mesecev [URL: <http://www.umar.gov.sif>], 2008).

²⁴ Finance. [URL: <http://www.finance.si/>], 2005.

²⁵ Vir: Rebernik, 2005, Obrtnik.

²⁶ Skupna ocena podjetniškega okolja, je dobila oceno 2,63 na lestvici med 1 in 5 (Rebernik, 2005, Obrtnik).

5.2.1 Okrogle mize

Okrogle mize so namenjene vsej slovenski študentski populaciji. Na okroglih mizah bodo gostje znani slovenski podjetniki, ki bodo preko medsebojnega pogovora predstavili različne teme o podjetništvu publiki. Tematike okroglih miz bodo skrbno izbrane glede na glavne problematike podjetništva v Sloveniji.

Okrogle mize bodo zgolj uvod v projekt, njihov glavni namen pa je pritegniti udeležence k obisku dvodnevne mednarodne konference o podjetništvu. Obisk okroglih miz je brezplačen.

Preko uspešne organizacije okroglih miz bo AIESEC Ljubljana tudi navezal stike z novimi potencialnimi partnerji, ki bodo še dodatno pripomogli k uspešnosti projekta.

Okrogle mize bodo organizirane 25.11.2008, 2.12.2009 ter 9.12.2009 ter bodo prvi pokazatelji uspešnosti projekta.

5.2.2 Mednarodna konferenca

Mednarodna konferenca bo sklepni del projekta v letu 2007/2008. Konferenca bo dvodnevna in bo potekala v angleškem jeziku. Vsebina konference bo določena glede na odzive udeležencev okroglih miz, vsekakor pa bo temeljila na diskusijah, delavnicah ter izobraževanjih s strani uglednih slovenskih in tujin strokovnjakov s področja podjetništva.

Konferenca bo v primerjavi z okroglimi mizami po udeležbi delegatov manjšega obsega, a daljša ter intenzivnejša. Konferenca bo promovirana tudi v tujini, saj je naš cilj gostiti 25 tujih delegatov. Dogodek bo potekal predvidoma zadnji vikend v mesecu marcu leta 2009. Ob samem dogodku bo tujim delegatom omogočeno tudi spoznavanje Slovenije. Za udeležbo na konferenci je predvidoma treba plačati kotizacijo, saj AIESEC Ljubljana trenutno ne razpolaga z zadostnimi sredstvi.

5.3. NAMEN PROJEKTA

5.3.1. Poslanstvo

Povečati podjetniško aktivnost med mladimi v Sloveniji ter opozarjati na glavne pereče točke podjetništva v Sloveniji.

5.3.2. Vizija

Projekt Podjetništvo organizacije AIESEC Ljubljane postane najbolj prepoznan podjetniški dogodek, tako med študentsko kot podjetniško populacijo.

5.3.3. Strateški cilji

Omogočiti članom AIESEC Ljubljana mednarodno izkušnjo v državi s podjetniško razvito kulturo ter mladim hitro rastočim slovenskim podjetjem olajšati vstop na tuje tržišče.

5.3.4. Neposredni vpliv projekta

Namen okroglih miz je z uglednimi uspešnimi slovenskimi podjetniki odgovoriti na vprašanja bodočih mladih podjetnikov ter jim predstaviti pozitiven vpliv podjetništva v družbi.

Z mednarodno konferenco bo omogočen stik novim hitro rastočim slovenskim podjetjem s kvalitetnim tujim kadrom. Cilj je pridobiti tri tuje praktikante za delo in izobraževanje v novih hitro rastočih slovenskih podjetjih, katerim bodo zaupane ključne vloge v svojih tujih podružnicah. Cilj je tudi poslati dva člana AIESEC Ljubljana na mednarodno prakso v državo z razvito podjetniško kulturo. Na ta način bomo slovenskim podjetjem omogočili pristen stik z zelenim tujim tržiščem, slovenskim študentom pa omogočili spoznati razvito podjetniško kulturo države.

5.3.5. Posredni vpliv projekta

Pričakovani obstranski rezultat projekta je tudi ustvariti prepoznavnost organizacije AIESEC, kot organizacije, ki razvija visoko kvaliteten kader. Z dogodki bomo tudi pridobili nove poslovne partnerje ter še utrdili vezi z že obstoječimi. S kombinacijo različnih profilov gostov, tako iz zasebnega kot javnega sektorja, bomo omogočili nova poznanstva ter preko pogovorov načeli najobčutljivejše točke problema podjetništva v Sloveniji.

5.3.6. Cilji

Cilji projekta Podjetništvo v letu 2008/2009 so naslednji:

- Organizacija treh okroglih miz.
- 50 udeležencev na okroglo mizo, skupaj 150.
- Organizacija mednarodne podjetniške konference v Ljubljani.
- 80 prisotnih delegatov na konferenci, od tega četrtina tujih delegatov.
- Realizirati skupno 5 izmenjav.
- 8 članov AIESEC Ljubljana aktivnih na projektu

5.4. IDENTIFIKACIJA PROJEKTNIH AKTIVNOSTI

Da se projekt uspešno izvede, je potrebno določiti posamezne aktivnosti, ki so nujne za izvedbo. Aktivnosti se določi z Work Breakdown Structure ali WBS. To je hierarhičen opis dela, ki mora biti opravljen, da se lahko določen projekt izvede. WBS se lahko prikaže na različne načine, tako v pisni kot v grafični obliki. Sama uporaba WBS ima štiri ključne vidike uporabnosti:

- Je miselno orodje za planiranje. Pomaga celotnemu projektneemu timu definirati in uravnnavati celotno projektno delo.
- Je arhitekturno orodje. Ko je WBS sestavljen, je lahko ugotoviti, kako so posamezne aktivnosti povezane med seboj.
- Je orodje načrtovanja. Celotnemu projektneemu timu da pogled, katere aktivnosti je potrebno narediti za uspešno izvedbo projekta.
- Je orodje trenutnega poročanja. Končanje nižjih aktivnosti v WBS povzroči delno končevanje višjih aktivnosti. Tako ima celoten projektne tim vpogled, kako daleč je projekt v določenem trenutku.

Za izdelavo WBS obstaja več različnih pristopov. Pri pristopu »od zgoraj - navzdol« se razgradnja aktivnosti prične pri največji aktivnosti ter se jo razgradi na več manjših neodvisnih aktivnosti. Drugi pristop je »od spodaj - navzgor«, ki je bolj podoben nevihti možganov. V prvem koraku se celoten tim zedini o najboljše aktivnostih, ki so potrebne za izvedbo projekta. Nato se tim razdeli na manjše skupine, kjer vsaka skupina razčleni večje aktivnosti na manjše aktivnosti.

Razvijanje WBS vedno poteka z vsemi udeleženci na projektu, saj morajo biti v njem zajete prav vse zahteve tako naročnika projekta kot projektneega tima. WBS je pomemben pri določevanju stroškov ter časa trajanja posamezne aktivnosti. (Wysocki, 2003, str. 75-96).

Aktivnosti so lahko sestavljene iz več manjših opravil, ki se imenujejo paketi dela. Na podlagi delovnih paketov se lahko določi zelo realno sliko o stroških ter času trajanja celotnega projekta. (Wysocki, 2003, str. 153 - 158)

Za načrt projekta Podjetništvo je WBS struktura določena s pristopom od »zgoraj navzdol«, saj gre za manjši projekt.

5.4.1. Work Breakdown Structure

1. Priprava vsebine dogodkov:

- 1.1. Sestanek s svetovalnim odborom BOA
- 1.2. Izdelava programa dogodkov

2. Pridobivanje predavateljev

- 2.1. Predavatelji za dogodke
 - 2.1.1. Baza predavateljev
 - 2.1.2. Kontaktiranje predavateljev
 - 2.1.3. Predstavljanje dogodkov predavateljem
 - 2.1.4. Izbor moderatorja dogodkov
 - 2.1.5. Izbor daril
- 2.2. Predavatelji za projektne tim
 - 2.2.1. Identifikacija potreb tima

- 2.2.2. Baza predavateljev
- 2.2.3. Dogovarjanje s predavatelji
- 2.2.4. Promocija izobraževanja med člani AIESEC

3. Partnerji:

- 3.1. Kontaktiranje obstoječih partnerjev
- 3.2. Pridobivanje novih partnerjev
 - 3.2.1. Sestava ponudbe za nove partnerje
 - 3.2.2. Baza novih finančnih partnerjev
 - 3.2.3. Baza novih partnerjev reprezentance
 - 3.2.4. Kontaktiranje partnerjev
 - 3.2.5. Koordiniranje partnerjev
- 3.3. Pridobivanje partnerjev za mednarodne prakse
 - 3.3.1. Predstavitev mednarodnih praks
 - 3.3.2. Baza podjetij za mednarodne prakse
 - 3.3.3. Kontaktiranje podjetij
 - 3.3.4. Pridobivanje podjetij
 - 3.3.5. Koordinacija podjetij na dogodkih
- 3.4. Servisiranje partnerjev

4. Promocija:

- 4.1. Izdelava marketinškega načrta
 - 4.1.1. Izdelava promocijskega materiala
 - 4.1.2. Ureditev dovoljenj za promocijo
 - 4.1.3. Delitev promocijskega materiala
 - 4.1.4. Promocija na spletnih portalih
- 4.2. Medijski načrt
 - 4.2.1. Seznam ustreznih medijev
 - 4.2.2. Kontaktiranje medijev
 - 4.2.3. Predstavljanje dogodkov

5. Lokacija dogodkov

- 5.1. Iskanje prostora za dogodke
 - 5.1.1. Rezervacija prostorov
 - 5.1.2. Ureditev prostora
 - 5.1.3. Skrb za tehniko
 - 5.1.4. Fotografiranje dogodkov

6. Koordinacija tujih delegatov:

- 6.1. Promocija dogodka v tujini
 - 4.1.1 Uporaba osebnih poznanstev
 - 4.1.2. Uporaba www.myaiesec.net

- 6.2. Nastanitev
- 6.2.1. Rezervacija nastanitev
- 6.3. Sprejem tujih delegatov
- 6.3.1. Ogled mesta
- 6.3.2. Organizacija globalne vasi
- 6.3.3. Priprava večernih aktivnosti

Na podlagi narejene WBS strukture izdelamo podrobnejše opise delovnih nalog ter vseh potrebnih manjših opravil, ki so potrebna za izpeljavo vsake aktivnosti v WBS strukturi. Ko je tudi ta del narejen, lažje določimo stroške projekta ter trajanje posamezne aktivnosti. Terminski načrt je priložen v Prilogi 1.

5.5. PROJEKTNI TIM

Jedro projektnega tima sestavlja osem članov AIESEC Ljubljana. Primarni tim je sestavljen iz projektnega managerja, odgovornega za finance, odgovornega za marketing, odgovornega za partnerje, odgovornega za predavatelje in razvoj članov, odgovornega za logistiko, odgovornega za tuje delegate ter odgovornega za izmenjavo. Sekundarni tim, ki je v podporo primarnemu timu predstavljajo zunanji svetovalci AIESEC Ljubljana – Board of Advisors (BOA)²⁷ ter vodstvo organizacije.

V projektnem timu lahko sodelujejo vsi člani AIESEC Ljubljana, ki poznajo delovanje organizacije in jih tematika podjetništva zanima. Končno selekcijo jedra tima pa naredi projektni manager.

Delo na projektu zajema vse funkcije v organizaciji AIESEC Ljubljana. Dokončni izbor odgovornih za določene funkcije opravi projektni manager.

5.5.1. Projektni manager

Projektni manager je izkušen starejši član organizacije AIESEC in je uradno izvoljen s strani članov na skupščini organizacije AIESEC Ljubljana. Njegova glavna začetna naloga je izbor glavnega projektnega tima. V projektni tim se javijo člani AIESEC Ljubljana, izmed katerih projektni manager izbere tiste, ki mu najbolj ustrezajo za delo na posameznih področjih. Ko je tim izbran, mora napisati ter opredeliti opis delavnih nalog. Skupaj z izbranimi člani naredi načrt projekta in določi terminski načrt projekta ter se dogovori o pravilih delovanja in komunikacije v timu. Projektni manager koordinira delovanje svojega tima prek rednih tedenskih sestankov in drugih komunikacijskih možnosti (elektronska pošta, internet...). Aktivno sodeluje pri določitvi vsebine dogodkov ter izboru predavateljev z odgovornim za predavatelje. Za lažje definiranje vsebine dogodkov ter izboru se aktivira zunanje svetovalce AIESEC Ljubljana – Board of

²⁷ Board of Advisors – BOA, so strokovnjaki izvoljeni s strani vodstva organizacije. Odbor sestavljajo različni strokovnjaki z različnih področjih, kateri so vedno pripravljene pomagati s svojimi znanji pri razvoju organizacije.

Advisors (BOA). O dogajanju na projektu vseskozi poroča upravnemu odboru ter odboru BOA. Izkazovati mora vodstvene lastnosti, vseskozi motivirati celoten projektni tim ter krepiti njihove medsebojne vezi.

Po koncu dogodkov mora sestaviti poročilo, ga poslati celotni ekipi in vsem partnerjem, ki so pripomogli k uresničitvi posameznih dogodkov. Prvo poročilo se napiše po koncu vseh treh okroglih miz ter se ga dostavi vsem gostom okroglih miz, odboru BOA ter partnerjem, ki so pripomogli k uresničitvi dogodka. Drugo poročilo se napiše po zaključku mednarodne konference ter se ga dostavi gostom konference, odboru BOA ter vsem partnerjem. Zadnje ter zaključno poročilo obsega opis vseh dogodkov v sklopu projekta in ga morajo dobiti vsi gostje tako okroglih miz kot konference, vsi partnerji ter odbor BOA.

Pri svojem delu mora tesno sodelovati s celotnim jedrom projektnega tima in biti seznanjen z delom na vseh področjih projekta, zato je potrebno redno medsebojno obveščanje preko poročil.

5.5.2. Odgovorni za predavatelje in razvoj tima

Njegova glavna naloga je pridobiti ustrezne goste na okrogle mize ter konferenco. Zadolžen je za izdelavo predstavitve projekta za vse potencialne predavatelje dogodkov. Za sestanke s potencialnimi predavatelji se dogovarja s projektnim managerjem, saj je zaželeno, da se oba udeležujeta teh sestankov. Po dokončni potrditvi predavateljev mora tesno sodelovati z odgovornim za marketing, saj potrjena ugledna imena pripomorejo k sami promociji dogodkov. Poiskati mora tudi ustreznega moderatorja, ki povezuje posamezne dogodke ter predavatelje predhodno seznaniti s potekom in vsebino dogodkov. Po končanih dogodkih mora ostati v stiku s predavatelji za morebitno sodelovanje v prihodnosti. Zadolžen je tudi za iskanje ter predajo ustreznih daril predavateljem. V Prilogi 2 je primer vabila za predavatelje za okrogle mize, ki jih je AIESEC organiziral v letu 2008.

Poleg skrbi za predavatelje je zadolžen tudi za izobraževanje članov tima. Vsi člani tima namreč nimajo vseh potrebnih znanj za izpeljavo svojih nalog. Zbrati mora vse predloge o potrebnem izobraževanju ter tega tudi zagotoviti. Izobraževanje ni namenjeno samo projektnemu timu, ampak vsem članom AIESEC Ljubljana. Zato mora poskrbeti za udeležbo večine članov AIESEC Ljubljana. Primer takega izobraževanja je lahko retorika, poslovno komuniciranje, tečaj računalniškega programa itd. Pri iskanju strokovnjakov se lahko obrne na odbor BOA, alumni člane ter vse, ki so pripravljeni posredovati svoje znanje.

5.5.3. Odgovorni za partnerje

Prva naloga je kontaktiranje že obstoječih podpornikov organizacije AIESEC Ljubljana. To so partnerji, ki vedno ponudijo določeno podporo tako pri reprezentanci dogodkov kot v finančah. Način sodelovanja je določen z medsebojnimi pogodbami.

Pri vsakem projektu je vedno cilj pridobiti tudi nove dolgoročne partnerje. V ta namen se identificira nove potencialne finančne ali materialne podpornike projekta. Med finančne podpornike se štejejo sponzorji ter donatorji. Materialni podporniki pa so vsi, ki brezplačno prispevajo svoje produkte ali storitve, ki pripomorejo k izvedbi projekta. Pri tem je treba paziti na vsebino pogodb že obstoječih partnerjev. V primeru, da je dogovorjeno, da je obstoječi partner iz določene panoge ekskluzivni partner, se novih partnerjev na tem področju ne išče.

Odgovorni za partnerje mora pripraviti ponudbo za sodelovanje, ki jo odobri projektni manager. Način kontaktiranja partnerjev je povsem v domeni odgovornega za stike s partnerji. Pri kontaktiranju je treba poskrbeti, da ponudbo za sodelovanje prejme prava oseba. Sestankov s podporniki projekta se lahko udeležuje sam, vendar mora dodobra poznati celotno delovanje organizacije AIESEC. Zaželeno pa je, da se vsaj prvih sestankov udeležuje skupaj z izkušenim starejšim članom. Za pridobljene partnerje sestavi pogodbo, ki jo pregleda ter podpiše predsednik organizacije. Ključnega pomena za nadaljnje delovanje organizacije je, da se stiki s partnerji ne izgubijo. Izjemno pomembno je tako tudi servisiranje vseh partnerjev. To pomeni, da se jim pošlje zahvalo, se jih obvešča o vseh aktivnostih v organizaciji in da se dosledno izpolnijo vsa pogodbeno določila. V Prilogi 3 je primer ponudbe AIESEC sodelovanja za nove partnerje na mednarodni konferenci v letu 2008.

Pri iskanju novih partnerjev se lahko zgodi, da podjetje zanima samo možnost sprejema mednarodnega praktikanta. V takem primeru je izjemno pomembno tesno sodelovanje s podpredsednikom za izmenjavo na ravni celotne organizacije.

Odgovorni za partnerje je zadolžen tudi za to, da so v poročilu o okroglih mizah, konferenci ter v zaključnem poročilu primerno vidni vsi sodelujoči partnerji.

5.5.4. Odgovorni za marketing

Da se bo dogodkov udeležilo pričakovano število udeležencev, mora odgovorni za marketing narediti marketinški načrt. Načrt naj vsebuje bistvene elemente, kot so promocija dogodka (letaki, plakati, brošure, majice, mailing liste...) in kraj promocije (fakultete, študentski domovi...). Najbolj učinkoviti način izbere sam. Pomembno je, da se pred morebitnim deljenjem letakov ter izobešanjem plakatov in ostalega promocijskega materiala pridobi dovoljenje odgovornih na lokacijah, kjer se ta deli. V Prilogi 4 je predložen primer letakov za okrogle mize AIESEC, ki so potekale v letu 2008.

Poleg tega je močno zaželeno, da se dogodek objavi ter predstavi v različnih medijih. Treba je identificirati ustrezne medije ter se dogovoriti za predstavitve. Projekt in organizacijo lahko predstavlja sam. Zaželeno je pridobiti tudi medijskega partnerja posameznih dogodkov. Zadolžen pa je tudi za pisanje člankov ter obvestil za različne tiskane medije.

Da ima dogodek večjo težo med udeleženci, se vedno poudarijo imena predavateljev. Zato je pomembno sodelovanje z odgovornim za predavatelje. Prav tako je pomembno, da se med

promocijo dogodka omeni ter reklamira tudi partnerje. Iz tega sledi nujnost sodelovanja ter časovna usklajenost tudi z odgovornim za partnerje.

Med posameznimi dogodki mora marketing poskrbeti za obveščenost publike o organizaciji AIESEC ter o nadaljnjih dogodkih v sklopu projekta.

V poročilu o okroglih mizah, konferenci ter v zaključnem poročilu morajo biti objavljeni primeri promocijskega materiala ter vsi medijski podporniki.

5.5.5. Odgovorni za izmenjavo

Odgovorni mora dodobra poznati proces izmenjave ter delovanje organizacije. Po posvetu s projektnim managerjem identificira profil potencialnih partnerjev za izmenjavo ter pripravi predstavitev mednarodnih praks v okviru projekta. Tudi tukaj je pomembno, da se predstavitev pošlje pravi osebi v podjetju. Pri iskanju partnerjev je možno, da ima podjetje interes drugačnega sodelovanja na projektu, zato je važno tesno sodelovanje z odgovornim za partnerje. Sestankov s partnerji se lahko udeležuje sam ali skupaj z projektnim managerjem ali drugim izkušenim članom tima.

Odgovorni za izmenjavo mora v zaključno poročilo objaviti vsa podjetja, ki so se odločila za možnost mednarodne prakse, če to podjetja želijo.

5.5.6. Odgovorni za tuje delegate

Glavna skrb je koordinacija tujih delegatov. Delegati, ki prihajajo iz drugih AIESEC držav, bodo glavni nosilci informacij o uspešnosti konference po svetu. Prva skrb je promocija mednarodne konference v tujini. Promocija se naredi preko portala www.myaiesec.net, preko osebnih poznanstev ter preko udeležbe članov AIESEC Slovenije na tujih konferencah. Za vsebino promocije je nujno tesno sodelovanje z marketingom.

Odgovorni za tuje delegate mora poskrbeti za pravočasno obveščenost tujih delegatov o načinu ter plačilu udeležbe na konferenci. Zadolžen je za sprejemanje prijav tujih delegatov ter za zagotovitev njihovih ključnih potreb .

Še pred prihodom tujih delegatov je treba poiskati ter urediti cenovno primerno nastanitev. Ko tuji delegati prispejo, je treba izdelati podroben načrt njihovega sprejema, kot na primer ureditev prevoza do lokacije nastanitve ter samega dogodka, priprava aktivnosti izven konferenčnega programa (druženje, spoznavanje, večerne aktivnosti, spoznavanje države in mesta itd.) in ostalo. Ob koncu konference mora zbrati kontaktne podatke za nadaljnje kontaktiranje o projektu ter za potrebe ostalega sodelovanja.

V zaključno poročilo mora vključiti mnenja tujih delegatov o dogodku ter celotni organizaciji.

5.5.7. Odgovorni za finance

Glavna naloga je izdelava proračuna za projekt. Vsi odgovorni, ki sodelujejo na projektu, sporočijo njihove finančne potrebe za izvedbo aktivnosti. Če so njihova pričakovanja neuresničljiva, se skliče sestanek, kjer se v skupnem dogovoru sprejme najbolj optimalni proračun.

Eden izmed virov financiranja nepridobitnih organizacij ter njihovih projektov so tudi javni razpisi. Odgovorni za finance mora vseskozi spremljati razpise ustreznih institucij, kot so Študentska organizacija Univerze v Ljubljani, Mestna občina Ljubljana in drugih. Zadolžen je za pravilno prijavo na razpise ter izpolnjevanje vseh razpisanih pogojev.

Prevzeti mora skrb za dokumentiranje vseh računov v povezavi s projektom. Ob morebitni kotizaciji za konferenco je zadolžen za izdajanje računov ter pobiranje kotizacije.

Med izvajanjem projekta vseskozi sledi porabi razpoložljivih sredstev. Po končanih dogodkih mora sestaviti finančno poročilo ter ga predložiti končnemu poročilu o projektu.

5.5.8. Odgovorni za logistiko

Zadolženi za logistiko mora najti ustrezen prostor za izvedbo dogodkov. Pri iskanju ter dogovarjanju mora biti pozoren na ceno ter ustreznost prostorov. Pred samim začetkom posameznih dogodkov mora poskrbeti, da je prostor ustrezno tehnično opremljen in izobesiti ter razdeliti promocijski material partnerjev. Med samim dogodkom skrbi za nemoten tehnični potek programa. Po končanih dogodkih je zadolžen, da se prostor povrne v prvotno stanje. V primeru, da je bil prostor dogodka pridobljen brezplačno, je treba to izpostaviti v poročilu.

5.6. FINANČNI NAČRT

Za izdelavo finančnega načrta je treba ugotoviti sredstva posameznih aktivnosti, ki so potrebne za izvedbo projekta. V okviru določenih sredstev se mora vsaka aktivnost tudi izvesti. Odobrena sredstva so dogovorjena skupno na sestanku projektnege tima ter predsednikom organizacije. V Prilogi 5 prilagam predvidene stroške glavnih aktivnosti, v Prilogi 6 pa proračun celotnega projekta Podjetništvo.

5.6.1. Proračun projekta Podjetništvo

Ko ugotovimo stroške posameznih aktivnosti na projektu, lahko sestavimo proračun projekta. Ker projekt sestavljajo organizacijo treh okroglih miz ter mednarodne konference o podjetništvu, večina stroškov projekta nastaja pri organizaciji le-teh. V proračunu se prikažejo prav vsi stroški izvedbe, kljub temu da nekateri izmed njih ne nastanejo, saj je njihovo pokritje zagotovljeno s strani partnerjev AIESEC Ljubljana. Taki stroški so na primer stroški reprezentance, stroški prostorov, administrativni stroški itd.

Pri prihodkih upoštevamo samo tiste, ki so zagotovljeni. AIESEC Ljubljana ima trenutno pogodbe z različnimi partnerji, ki podpirajo delovanje organizacije preko različnih projektov. Partnerji prispevajo tako finančni kot materialni vložek, kot je dogovorjeno s pogodbami. Materialni vložek je v tem primeru mišljen kot pomoč pri pogostitvi udeležencev dogodkov. Poleg različnih partnerjev pa so bila v letošnjem letu pridobljena tudi sredstva na različnih razpisih. Kot mladinska mednarodna organizacija so bila za projekt Podjetništvo pridobljena sredstva na razpisih Študentske organizacije Univerze v Ljubljani ter Mestne občine Ljubljana. V letu 2007 je AIESEC Ljubljana prav tako organiziral mednarodno konferenco v okviru takratnega projekta EnPro. Konferenca je bila tudi finančno uspešna. Ves presežek prihodkov nad odhodki se je nato prenesel v izvedbo projekta Podjetništvo v letu 2007/2008.

Iz proračuna projekta je razvidno, da je po ocenah 50€ presežka. Višino kotizacije dobimo tako, da od predvidenih stroškov projekta odštejemo zagotovljena sredstva ter razliko delimo s predvidenim številom delegatov na mednarodni konferenci. Ker je AIESEC nepridobitna organizacija, se kotizacija udeležencem ne zaračunava z namenom ustvarjanja presežka prihodkov nad odhodki. V primeru, da se pridobi nove partnerje, ki finančno podprejo projekt, se najprej sorazmerno zniža kotizacija za udeležence. Če pa se zbere več kot 2.800€ (kolikor skupno znaša kotizacija 80 udeležencev) dodatnih finančnih vložkov, pa se razlika nameni izključno v delovanje organizacije AIESEC Ljubljana.

5.7. MANAGEMENT TVEGANJA

Pri projektne managementu je tveganje opredeljeno kot neko delovanje v prihodnosti, ki bo povzročilo pozitivne ali negativne spremembe. V tradicionalnem smislu je tveganje opredeljeno negativno. Z managementom tveganj projektni manager identificira možne spremembe ter se jim prilagodi. Da je prilagajanje delovanja projekta učinkovito, mora projektni manager s projektne timom najprej identificirati možna tveganja. To je naloga celotnega tima, saj bo tako prepoznanih več tveganj. Ko se identificira tveganja, se jih oceni, s kakšno verjetnostjo je možno, da se določen dogodek dejansko zgodi. Da se možen tvegani dogodek ovrednoti, pomnožimo verjetnost dogodka z učinkom (čas, stroški...), ki ga bo povzročil. Pomembno je izpostaviti, da je dobljena številka povsem subjektivne narave, saj tako verjetnost kot učinek dogodka nista znani. Ravno zato je pomembno sodelovanje celotnega tima, da se sprejme skupna ocena o verjetnosti ter učinku možnega dogodka. Samo prepoznavanje dogodka ni dovolj. Predvidevanje različnih dogodkov je pomembno tudi zato, ker se celoten projektne tim začne zavedati, da so dejansko mogoči. Na podlagi tega se tudi lažje naredi načrt odzivanja na predvidena tveganja (Wysocki, McGary, 2003, str. 33 - 37).

Mnogi projektne načrti vsebujejo verjetnostne načrte, kjer je definirano, kakšni ukrepi se bodo sprejemali, če se tvegani dogodek pojavi. Poleg tega je možno izdelati tudi nadomestni načrt. Uporablja se ga predvsem za dogodke, ki imajo veliko verjetnost, da se zgodijo. Določijo se ukrepi, ki bodo sprejeti, če noben ukrep za zmanjšanje tveganja ne bo deloval. Nekatere

organizacije izdelajo tudi verjetnostne rezerve, iz katerih se krijejo dodatni stroški zaradi tveganih dogodkov (Schwalbe, 2006, str. 5).

Najbolj verjetna tveganja, ki se jih je identificiralo pri projektu Podjetništvo in so strnjeno opisana v nadaljevanju, so: nedosegljivost in odpoved predavateljev, vprašanje lokacije, možnost nezadostne udeležbe delegatov, vprašanje finančnih sredstev in motivacija projektnega tima.

5.7.1. Nedosegljivost in odpoved predavateljev

Lahko se zgodi, da želeni predavatelji in gostje niso na voljo na dan dogodkov. Lahko se ustrezno spremeni urnik dogodka. Glavni cilj je še vedno pridobiti najbolj ustreznega predavatelja za določeno tematiko, zato zamenjava ni zaželena. V primeru, da želene osebe ni mogoče pridobiti, se poišče drugo. Ponovno se lahko obrne na odbor BOA ter Alumni člane AIESEC Slovenije.

Predvsem pri konferenci je možno, da predavatelj zadnji trenutek odpove svojo udeležbo. V tem primeru se naredi alternativni načrt dogajanja za odpovedani termin. Dogajanje pa naj bo vsekakor v zvezi z namenom konference.

5.7.2. Lokacije

Prostori dogodkov morajo ustrezati njihovem programu. V primeru, da so želene lokacije na dan dogodkov zasedene, se obrne na naše partnerje pri projektu (Ljubljanski Univerzitetni Inkubator, Tehnološki Park Ljubljana). V skrajnem primeru se lahko tudi prestavi datum dogodkov.

5.7.3. Nezadostna udeležba delegatov

V primeru nizke udeležbe delegatov bodo večji delež zasedli člani AIESEC Slovenije.

5.7.4. Finančna sredstva

Finančna sredstva bodo zagotovljena s strani stalnih partnerjev organizacije AIESEC Ljubljana. V primeru, da se teh sredstev ne pridobi, bo AIESEC Ljubljana sam pokrival potrebno razliko.

5.7.5. Motivacija projektnega tima

Projekt Podjetništvo poteka skozi enoletno obdobje. Povsem možno je, da bodo nekateri člani tima imeli tudi druge obveznosti. Pomembno je, da se jih v teh obdobjih ne izgubi. To pomeni, da mora projektni manager vseskozi vlagati v grajenje tima ter njihov razvoj. Če nekdo od jedra tima odide, mora poskrbeti za popoln prenos znanja svojemu nasledniku. Kako se ravna v takih primerih, se dogovori tim ob svoji ustanovitvi.

6. SKLEP

V današnjem svetu, kjer je dobiček še vedno glavni motiv ustanavljanja ter poslovanja podjetij, obstajajo tudi nepridobitne organizacije, ki so ustanovljene zaradi nekega širšega namena. Kljub temu, da tudi podjetja postajajo čedalje bolj družbeno odgovorna, pa ta ne morejo zagotoviti družbi vseh tistih produktov in storitev, ki jih zagotavljajo nepridobitne organizacije.

Iz diplomskega dela je razvidno, da je glavni dejavnik preživetja nepridobitne organizacije zaupanje v vizijo in poslanstvo organizacije. Tako je za vse nepridobitne organizacije izjemno pomembno, da imajo podporo ne samo ljudi, ki delujejo v organizaciji, temveč tudi podporo širšega družbenega okolja. Mnogokrat je celotno delovanje nepridobitne organizacije mogoče prav zaradi prostovoljstva. Tudi organizacija AIESEC pri tem ni izjema, saj uspešno deluje že 60 let ter temelji izključno na prostovoljnem delu njenih članov. Prav pri takih organizacijah je pomembno, da stalno razvijajo svoje delovanje in lahko vsaki generaciji ponudijo nekaj novega.

Drugi izjemno pomemben dejavnik delovanja nepridobitnih organizacij pa so sredstva. Nepridobitne organizacije so večinoma odvisne od donatorjev, ki se prepoznajo v njeni viziji. Med nepridobitnimi organizacijami pa je prisotna tudi konkurenca, saj je število donatorjev ponavadi pogojeno z velikostjo okolja, kjer delujejo.

Eden od možnih virov prihodkov je tudi uspešna izvedba projektov. Vendar pa tudi sami projekti ne morejo zagotoviti več prihodkov, če niso finančno podprti s strani različnih partnerjev. Še posebno pri nepridobitnih organizacijah je treba upoštevati, da so projekti skladni z njenim delovanjem in niso zgolj vir pridobivanja finančnih sredstev. Tudi pri projektu Podjetništvo, ki sem ga predstavil v diplomskem delu, je v finančnem načrtu predvidena nizka akontacija za delegate. Finančni presežek bo mogoč zgolj, če se bo s projektom pridobilo nove partnerje.

Uspešnost projekta je odvisna od znanj ter veščin projektnega managerja. Projektne managerju so na voljo različna znanja, veščine ter orodja projektnega managementa, a le najbolj izkušeni projektni managerji dejansko uspejo kakovostno zaključiti projekt. Ker je vsak projekt edinstven, univerzalnega recepta za uspešnost projektov ni. Obstaja veliko literature o projektne managementu, ki sistematično opredeljuje procese projektnega managementa.

Upoštevajoč tovrstno literaturo sem sestavil načrt projekta Podjetništvo. Načrt vsebuje definicijo projekta, WBS opis nalog, finančni načrt ter možna tveganja. To so glavne značilnosti načrtovanja za ta projekt. V načrt se lahko vključi tudi več podrobnih vsebin, a to za obravnavani projekt ni potrebno, saj je vsak projekt edinstven in vsak zahteva drugačno vsebino načrtovanja. Napisani primer načrta pa je povsem primeren za pomoč pri načrtovanju prihodnjih projektov v organizaciji AIESEC.

V diplomskem delu mi je uspelo prikazati vpliv in pomen nepridobitnih organizacij v sodobnem družbenem okolju. To mi je uspelo s teoretičnim opisom delovanja nepridobitnih organizacij, ki sem ga preko projekta Podjetništvo povezal z delovanjem organizacije AIESEC Ljubljana.

Eden izmed ciljev diplomskega dela je bil tudi napisati svoj prvi projektni načrt. Ob pisanju načrta sem prišel do zaključka, da bi lahko projekt Podjetništvo še razširil. To potrjuje teoretični del projektnega managementa, da se projekt stalno razvija s pomočjo načrtovanja. V primeru, da bo projekt v letu 2008/2009 izveden uspešno, se bo najbrž ponovil tudi leto pozneje. V načrtu projekta sem predvidel tudi tveganja, ki so se letos pri izvajanju tudi realizirala, v naslednjem letu pa se jih bo prav zaradi tega lahko preprečilo.

LITERATURA

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: 3rd edition: Pennsylvania : Project Management Institute, Inc., 2004: 388 str.
2. Rebernik Miroslav: Zastajanje podjetniških procesov. Revija Obrtnik, Ljubljana, 2005, 7/8.
3. Rozman Rudi, Aljaž Stare: Projektni management ali ravnateljstvo projekta: Ljubljana : Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 2008: 299 str.
4. Sand Michael A.: How to Manage an Effective Nonprofit Organization: B.k. : Career Press, 2005. 222 str.
5. Schwalbe Kathy: Introduction to Project Management: B.k. : Course Technology, 2006: 317 str.
6. Stare Aljaž: Šola projektnega managementa – odličnost managementa projektov: B.k. : Agencija POTI, 2007: 32 str., 34 pril.
7. Tavčar Mitja I.: Strateški management nepridobitnih organizacij: Koper : Fakulteta za management Koper, 2005: 303 str.
8. Wilbur Robert Hunter: The Complete Guide to Nonprofit Management: New York : John Wiley & Sons, Inc., 1994: 326 str.
9. Wolf Thomas: Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century: New York : Simon & Schuster, 1999: 368 str.
10. Wysocki Robert K., McGary Rudd: Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme: 3rd edition: Indianapolis : Wiley Publishing, Inc.: 2003: 464 str, 14 pril.

VIRI

1. The international classification of nonprofit organizations.
[URL: <http://www.statcan.ca/english/freepub/13-015-XIE/2005000/icnpo.htm>], 5.4.2008.
2. Zakon o društvih (Zdru-1) (Uradni list RS, št. 61/2006).
3. AIESEC International. [URL: <http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/About/>], 23.4.2008.
4. Our Network; AIESEC International
[URL: <http://aiesec.org/cms/aiesec/AI/About/network/>], 23.4.2008.
5. The AIESEC Way; AIESEC International;
[URL: <http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/About/theaiesecway/>] 23.4.2008.
6. AIESEC Experience Leadership Competency Model, AIESEC International;
[URL: <http://www.myaiesec.net/content/viewfile.do?contentid=10011623>], 23.4.2008.
7. AIESEC Experience; AIESEC International;
[URL: <http://aiesec.org/cms/aiesec/AI/About/experience/>], 23.4.2008.
8. Creating and Managing a PBOX; AIESEC International;
[URL: <http://www.myaiesec.net/content/viewfile.do?contentid=17182>], 23.4.2008.
9. Global Entrepreneurship Monitor. [URL: <http://www.gemconsortium.org/>], 23.4.2008.
10. Poročilo o razvoju. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.

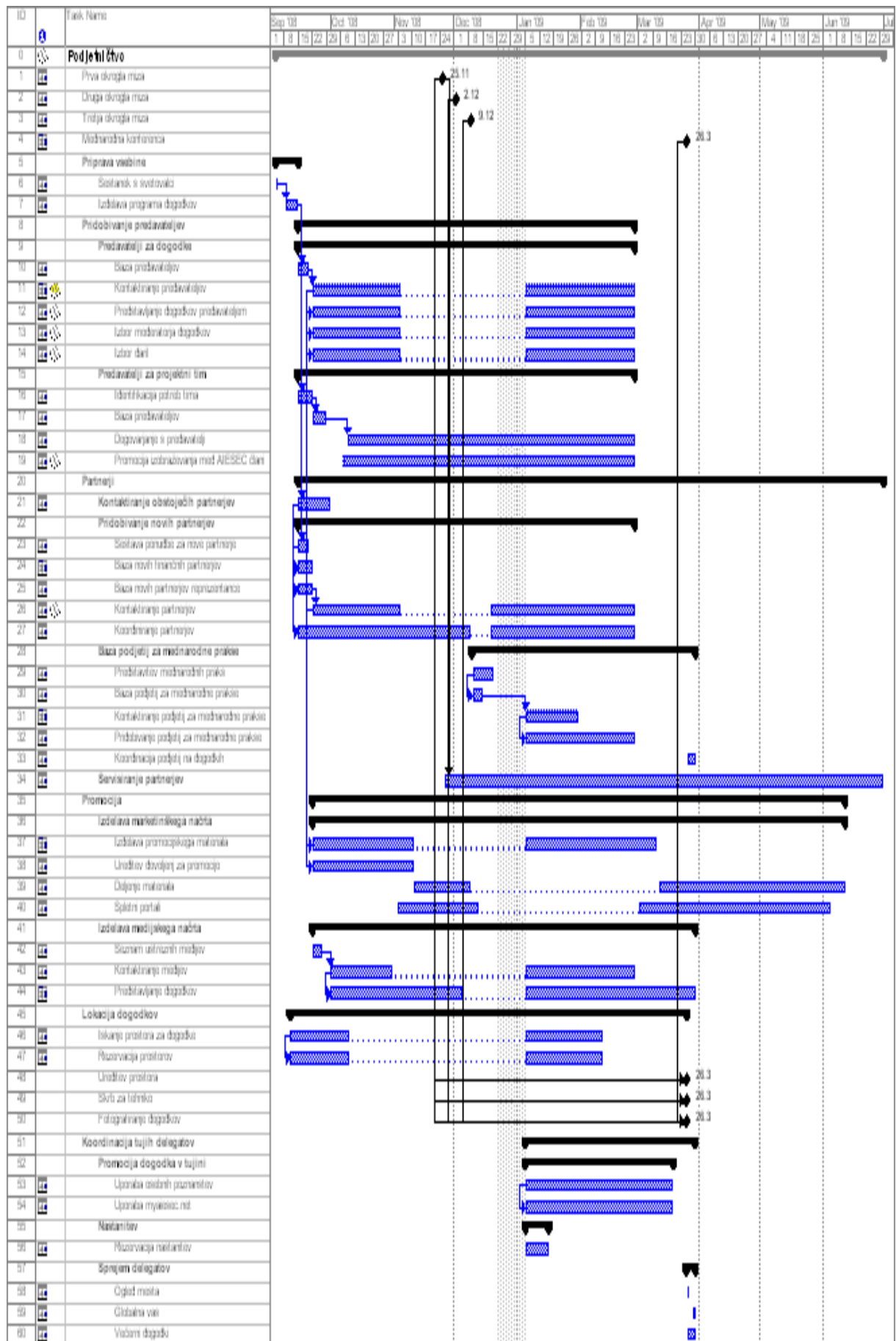
[URL: http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2007/ml/ML-Podjetniska%20aktivnost%20_Zakelj_.pdf], 23.4.2008.

11. Zgodnja podjetniška aktivnost v Sloveniji v letu 2004 močno upadla. Časnik Finance; [URL: <http://www.finance.si/110244>], 20.1.2005.

PRILOGE

PRILOGA 1: Terminski načrt projekta Podjetništvo	2
PRILOGA 2: Primer ponudbe za predavatelje na dogodkih.....	4
PRILOGA 3: Primer ponudbe za pridobivanje partnerjev za konferenco EnPro 2008	8
PRILOGA 4: Primer letakov za okroglo mizo	15
PRILOGA 5: Stroški glavnih aktivnosti projekta Podjetništvo	17
PRILOGA 6: Proračun projekta Podjetništvo	20

PRILOGA 1: Terminski načrt projekta Podjetništvo



PRILOGA 2: Primer ponudbe za predavatelje na dogodkih

ENPro



Entrepreneurship Program

KAJ JE AIESEC?

AIESEC je največja organizacija na svetu, ki združuje visoko potencialne študente in mlade diplomante ter je trenutno prisotna v več kot 100 državah! Je globalna, nepolitična, neodvisna in neprofitna organizacija, ki jo vodimo izključno mladi.



AIESEC bi lahko na kratko opisali kot mednarodno platformo, ki omogoča mladim ljudem odkrivanje in razvijanje njihovih vodstvenih potencialov in sposobnosti, s katerimi bodo pozitivno vplivali na družbo.



Poleg ponudbe več kot pet tisočih vodstvenih pozicij in preko 350 mednarodnih konferenc letno pa AIESEC s študentsko izmenjavo nudi svojim članom tudi priložnost za življenje in delo v tujini preko najkvalitetnejših mednarodnih praks.



PROJEKT ENTREPRENEURSHIP

Eden ključnih dejavnikov pri razvoju in zagotavljanju blaginje države je razvoj podjetništva. Slovenija je država, ki vse premalo vzpodbuja mlade k podjetniški miselnosti ter motivaciji za odpiranje podjetij in novih delovanih mest.

Tega problema se zavedamo tudi v naši organizaciji in smo zato razvili projekt Entrepreneurship. Glavni namen celotnega projekta, je dati priložnost mladim, da se seznanijo z realno sliko podjetništva in pridobijo znanja, ki jim bodo pomagala pri njihovih podjetniških začetkih.

Cilj projekta je širjenje podjetniške miselnosti med mladimi ter jih pripraviti na izzive življenja podjetnika. Naš namen je vsem udeležencem ponuditi kakovostne informacije »iz prve roke«, zato se sedaj obračamo na Vas.

V mesecu februarju ter marcu pripravljamo tri okrogle mize, katerim bo sledila tridnevna mednarodna podjetniška konferenca.

Okrogle mize:

1. **Bodi podjetnik!** (20.2.2008) V pogovoru z uspešnimi slovenskimi podjetniki, predstaviti udeležencem glavne motive podjetnika, lastnosti podjetnika, kaj so dobre in slabe strani podjetniškega življenja...
2. **Kako začeti?** (27.2.2008) Kam se obrniti na začetku poslovanja: kje ter kako si zagotoviti kapital, kaj so dobre in slabe strani posameznih pristopov, katere institucije nam lahko pomagajo in kako...
3. **Podjetništvo in social networking – z roko v roki:** (5.3.2008) Področje lobiranja in pomembnost socialnih mrež pri vodenju in razvoju podjetja.

Mednarodna konferenca o podjetništvu:

Konferenca bo potekala med 28. ter 30. marcem 2008. Konferenca bo temeljila na praktičnem razumevanju podjetništva. V sklopu konference bo organiziranih več delavnic ter predavanj o poslovnem načrtu, finančnem načrtu, komunikaciji, pomembnosti marketinga...

Prepričani smo, da bo Vaša udeležba na naših dogodkih izrazito pripomogla k večjemu uspehu, k kakovostnejši vsebini ter tudi k obojestranski prepoznavnosti. Vabimo Vas, da z nami sodelujete in s svojim znanjem ter izkušnjami bistveno pripomorete k razvoju slovenskega podjetniškega sveta.

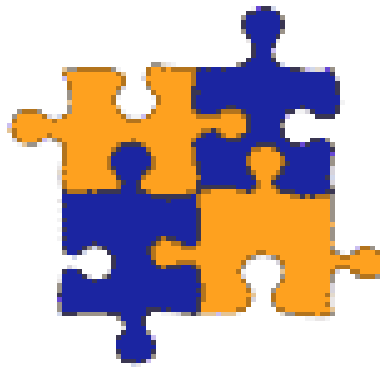
V naslednjih dneh Vas nameravamo tudi osebno kontaktirati in natančneje pojasniti, kako boste pripomogli k soustvarjanju okrogle mize na visokem nivoju. Seveda smo Vam tudi na voljo za vsa morebitna vprašanja glede projekta in dotične okrogle mize.

Veselimo se uspešnega sodelovanja z Vami.

Lep pozdrav,

PRILOGA 3: Primer ponudbe za pridobivanje partnerjev za konferenco EnPro 2008

ENPro



Entrepreneurship Program

KAJ JE AIESEC?

AIESEC je največja organizacija na svetu, ki združuje visoko potencialne študente in mlade diplomante ter je trenutno prisotna v več kot 100 državah! Je globalna, nepolitična, neodvisna in neprofitna organizacija, ki jo vodimo izključno mladi.



AIESEC bi lahko na kratko opisali kot mednarodno platformo, ki omogoča mladim ljudem odkrivanje in razvijanje njihovih vodstvenih potencialov in sposobnosti, s katerimi bodo pozitivno vplivali na družbo.



Poleg ponudbe več kot pet tisočih vodstvenih pozicij in preko 350 mednarodnih konferenc letno pa AIESEC s študentsko izmenjavo nudi svojim članom tudi priložnost za življenje in delo v tujini preko najkvalitetnejših mednarodnih praks.



PROJEKT ENTREPRENEURSHIP

Eden ključnih dejavnikov pri razvoju in zagotavljanju blaginje države je razvoj podjetništva. Slovenija je država, ki vse premalo vzpodbuja mlade k podjetniški miselnosti ter motivaciji za odpiranje podjetij in novih delovanih mest.

Tega problema se zavedamo tudi v naši organizaciji in smo zato razvili projekt Entrepreneurship (EnPro). Glavni namen celotnega projekta je dati priložnost mladim, da se seznanijo z realno sliko podjetništva in pridobijo znanja, ki jim bodo pomagala pri njihovih podjetniških začetkih.

Cilj projekta je širjenje podjetniške miselnosti med mladimi ter priprava na izzive življenja podjetnika. Pri tem želimo vsem udeležencem ponuditi kakovostne informacije. Ker smo nepridobitna organizacija, brez dodatne finančne in materialne izvedba dogodkov ni mogoča. Zaradi tega se sedaj obračamo na Vas.

Mednarodna konferenca o podjetništvu:

Konec aprila (24. in 25. april) pripravljamo mednarodno podjetniško konferenco EnPro – From Bench To Business! Konferenca je nadaljevanje in dopolnitev uspešnemu projektu treh podjetniških okroglih miz, ki smo jih pripravili v februarju in marcu. Okrogle mize so bile zelo uspešne in dobro obiskane, saj se jih je skupno udeležilo več kot 250 slušateljev.

Konferenca, ki bo potekala v prostorih Slovenijalesa, bo namenjena domačim in tujim študentom in bo zato potekala v celoti v angleškem jeziku. Potekala bo v dveh sklopih, in sicer sklopu o podjetniškem okolju ter sklopu o podjetniškem načrtovanju. Tako bo na konferenci organiziranih več delavnic, predavanj, okroglih miz o poslovnem, finančnem, marketinškem načrtu, komunikaciji, težavah s katerimi se sooča naše podjetniško okolje...

Da bo kakovost konference na najvišjem nivoju, bo dogodek omejen na 150 udeležencev, med katerimi bodo proaktivni in ambiciozni študenti iz Slovenije in tujine.

Več informacij o konferenci je na voljo na spletnem naslovu <http://si.aiesec.org>

PAKETI SODELOVANJA IN NATANČNA OBRAZLOŽITEV POSAMEZNE KATEGORIJE

V nadaljevanju Vam predstavljamo predlagane oblike sodelovanja. Veseli bomo tako finančne kot tudi materialne pomoči (npr. pijača, prehrana, prenočišče, slaščice in peciva, kava...) v omenjenih protivrednostih oz. tudi kombinaciji obojega. Seveda smo odprti za ideje in predloge o drugačnih oblikah sodelovanja. Tabelnemu pregledu sodelovanja sledi še natančnejši opis posamezne kategorije in kakšne ugodnosti Vam ta prinaša.

	100 €	250 €	350 €	550 €
Logotip:				
- na letakih			X	X
- v brošurah		X	X	X
- na plakatih	X	X	X	X
- na majicah			X	X
- v predavalnicah in predprostoru		X	X	X
- v elektronskem vabilu študentom				X
Spletna stran - pasica na spletni strani za obdobje:				
- 1 mesec		X		
- 3 meseci			X	
- 6 mesecev				X
Prizorišče				
- predstavitev podjetja na promocijski stojnici pred dvorano		X	X	X
- objava sponzorstva v predstavitveni brošuri/darilni vrečki/mapi, ki jo bodo udeleženci dobili pri vhodu	X	X	X	X
- predstavitev podjetja v dvorani				X
- obisk podjetja			X	X
- kadrovanje - razgovori za zaposlitev				X
- zvočne najave (objava sponzorja)				X
- možnost razdelitve sponzorskih daril	X	X	X	X
PR				
- zahvala v končnem poročilu	X	X	X	X
- omemba v reportažah dogodka in medijih			X	X
- omemba na predstavitvah po fakultetah ob promociji konference				X

LOGOTIP

- NA LETAKIH: logotip podjetja na več kot 1500 konferenčnih letakih
- V BROŠURAH: logotip podjetja na več kot 500 brošurah
- NA PLAKATIH: logotip podjetja na več kot 100 plakatih
- NA MAJICAH: logotip podjetja na majicah, ki so namenjene vsem udeležencem konference (tako organizacijskemu odboru kot tudi slušateljem in predavateljem)
- V PREDAVALNICAH IN PREDPROSTORU: logotip podjetja v ppt-jih na velikem platnu in bannerji v predprostoru pred predavalnicami
- V ELEKTRONSKEM VABILU ŠTUDENTOM: logotip podjetja v več kot 3000 elektronskih vabil, ki bodo odposlana ciljni publiki konference

SPLET

- PASICA za določeno obdobje (1, 3, 6 mesecev) na spletni strani AIESEC-a, ki ima približno 35.000 ogledov dnevno

PRIZORIŠČE

- PREDSTAVITEV PODJETJA NA PROMOCIJSKI STOJNICI PRED DVORANO: miza pred dvorano za lastni promocijski material
- OBJAVA SPONZORSTVA V PREDSTAVITVENI BROŠURI/DARILNI VREČKI/MAPI, ki jo bodo udeleženci dobili pri vhodu (možnost lastnega materiala pokrovitelja: brošura, letak ...)
- PREDSTAVITEV PODJETJA V DVORANI v angleškem jeziku: podjetje pripravi kratko predavanje o svojem podjetju in poslovanju (do 25 minut)
- OBISK PODJETJA: možnost predstavitve delovanja podjetja tujim in domačim študentom v angleškem jeziku na dan pred konferenco (23. april)
- KADROVANJE – razgovori za zaposlitev: možnost opravljanja zaposlitvenih pogovorov s tujimi in domačimi študenti/potencialnimi kadri
- MOŽNOST RAZDELITVE SPONZORSKIH DARIL med udeležence na sami konferenci

PR

- ZAHVALA V KONČNEM POROČILU, ki bo posredovano predavateljem, gostom, slušateljem, partnerskim medijem (revijam NEO, Ekonomist, Študent, Kanal mladih...), sponzorjem in donatorjem, partnerskim institucijam za podjetniško aktivnost in pospeševanje (LUI, TP-LJ, UIP, JAPTI...), ter partnerskim znanstvenim institucijam (Cortugli Business Academy...).
- OMEMBA V REPORTAŽAH DOGODKA na naših spletnih straneh in pri partnerjih (LUI...) in OMEMBA V KRATKIH ČLANKIH v nekaterih partnerskih medijih (NEO, Ekonomist...)
- OMEMBA ter logotip NA powerpoint PREDSTAVITVAH, ki se bodo izvajale na fakultetah po Sloveniji

Prepričani smo, da bo Vaša udeležba na naših dogodkih izrazito pripomogla k večjemu uspehu ter tudi k obojestranski prepoznavnosti. Vabimo Vas, da z nami sodelujete in bistveno pripomorete k razvoju slovenskega podjetniškega sveta.

V naslednjih dneh Vas nameravamo tudi osebno kontaktirati in natančneje pojasniti, kako boste pripomogli k soustvarjanju konference na visokem nivoju. Seveda smo Vam tudi na voljo za vsa morebitna vprašanja glede projekta in dotične okrogle mize.

Veselimo se uspešnega sodelovanja z Vami.

Lep pozdrav,

PRILOGA 4: Primer letakov za okroglo mizo

SI-ZA BIZNIS? AIESEC

EnPro
okrogla miza

26. 2. 2008
ob 18.00
EKONOMSKA
FAKULTETA
(LILA DVORANA)

KAKO ZAČETI?
Ideja še ni podjetje ...

O različnih oblikah pomoči, ki so ti na voljo, da razviješ svojo idejo, bodo razpravljali:

Janez Škrabec
Riko d.o.o.

Blaž Kos
Poslovni angeli Slovenije

Jure Mikuž
Razvojni sklad gospodarstva

Valentina Lozar
JAPTI

Tehnološki park Ljubljana

Aljoša Jenko
New Europe Online, MBA University Berkeley

PRIJAVI SE NA
enpro@si.aiesec.org
ŠTEVILO MEST
JE OMEJENO!

It's up to you!

SI-ZA BIZNIS? AIESEC

EnPro
okrogla miza

26. 2. 2008
ob 18.00
EKONOMSKA
FAKULTETA
(LILA DVORANA)

KAKO ZAČETI?
Ideja še ni podjetje ...

O različnih oblikah pomoči, ki so ti na voljo, da razviješ svojo idejo, bodo razpravljali:

Janez Škrabec
Riko d.o.o.

Blaž Kos
Poslovni angeli Slovenije

Jure Mikuž
Razvojni sklad gospodarstva

Valentina Lozar
JAPTI

Tehnološki park Ljubljana

Aljoša Jenko
New Europe Online, MBA University Berkeley

PRIJAVI SE NA
enpro@si.aiesec.org
ŠTEVILO MEST
JE OMEJENO!

It's up to you!

SI-ZA BIZNIS? AIESEC

EnPro
okrogla miza

26. 2. 2008
ob 18.00
EKONOMSKA
FAKULTETA
(LILA DVORANA)

KAKO ZAČETI?
Ideja še ni podjetje ...

O različnih oblikah pomoči, ki so ti na voljo, da razviješ svojo idejo, bodo razpravljali:

Janez Škrabec
Riko d.o.o.

Blaž Kos
Poslovni angeli Slovenije

Jure Mikuž
Razvojni sklad gospodarstva

Valentina Lozar
JAPTI

Tehnološki park Ljubljana

Aljoša Jenko
New Europe Online, MBA University Berkeley

PRIJAVI SE NA
enpro@si.aiesec.org
ŠTEVILO MEST
JE OMEJENO!

It's up to you!

SI-ZA BIZNIS? AIESEC

EnPro
okrogla miza

26. 2. 2008
ob 18.00
EKONOMSKA
FAKULTETA
(LILA DVORANA)

KAKO ZAČETI?
Ideja še ni podjetje ...

O različnih oblikah pomoči, ki so ti na voljo, da razviješ svojo idejo, bodo razpravljali:

Janez Škrabec
Riko d.o.o.

Blaž Kos
Poslovni angeli Slovenije

Jure Mikuž
Razvojni sklad gospodarstva

Valentina Lozar
JAPTI

Tehnološki park Ljubljana

Aljoša Jenko
New Europe Online, MBA University Berkeley

PRIJAVI SE NA
enpro@si.aiesec.org
ŠTEVILO MEST
JE OMEJENO!

It's up to you!

PRILOGA 5: Stroški glavnih aktivnosti projekta Podjetništvo

Tabela 1: Stroški glavnih aktivnosti

Aktivnost	Odgovornost	Potrebna sredstva v €
1. Priprava vsebine dogodkov:		0€
1.1. Sklic svetovalnega odbora BOA	Projektni manager	/
1.2. Izdelava programa dogodkov	Odgovorni za predavatelje	/
2. Pridobivanje predavateljev:		760€
2.1. Predavatelji za dogodke	Odgovorni za predavatelje	- potni stroški 50€ - darila 600€
2.2. Predavatelji za projektni tim	Odgovorni za razvoj tima	- administrativni stroški 10€ - darila 100€
3. Partnerji:		1090€
3.1. Kontaktiranje obstoječih partnerjev	Odgovorni za partnerje	- potni stroški 50€
3.2. Pridobivanje novih partnerjev	Odgovorni za partnerje	- administrativni str. 20€ - potni stroški 50€ - prigrizki 350€ - plastenke vode 560€
3.3. Pridobivanje partnerjev za mednarodne prakse	Odgovorni za izmenjavo	- administrativni str. 10€ - potni stroški 50
3.4. Servisiranje partnerjev	Odgovorni za partnerje	/
4. Promocija:		940€
4.1. Izdelava marketinškega načrta	Odgovorni za marketing	- tisk promocijskega materiala 900€ - administrativni str. 20€
4.2. Izdelava medijskega načrta	Odgovorni za marketing	- administrativni str. 10€ - potni stroški 10€
5. Lokacija dogodkov:		2800€
5.1. Iskanje prostora za dogodka	Odgovorni za logistiko	- rezervacija prostorov 1000€ - kosila 1800€
6. Koordinacija tujih delegatov:		2300€

6.1. Promocija dogodka v tujini	Odgovorni za tuje delegate	/
6.2. Nastanitev	Odgovorni za tuje delegate	- nastanitev 1875€ - potni stroški 25€
6.3. Sprejem delegatov	Odgovorni za tuje delegate	- globalna vas 150€ - ostale aktivnosti 250€
SKUPAJ		7890€

PRILOGA 6: Proračun projekta Podjetništvo

Tabela 2: Proračun projekta podjetništvo

PRORAČUN PROJEKTA PODJETNIŠTVO					
Vrsta odhodka	Informacije za izračun	Strošek	Vrsta prihodka	Informacije za izračun	Prihodek
1. Gostje			1. Obstoječi partnerji		
1.1. Darila	20€*30 gostov, izobraževanja (5*20€)	700 €	1.1. Partnerji reprezentance	Obstoječe pogodbe	900 €
1.2. Ostali stroški	Potni stroški	50 €	1.2. Finančni partnerji	Obstoječe pogodbe	1100 €
2. Lokacija			2. Pridobljeni razpisi		
2.1. Prostor za tri okrogle mize	3 okrogle mize po 2 uri	300 €	2.1. ŠOU	Razpis za mednarodne aktivnosti	1300 €
2.2. Prostor za konferenco	Konferenca 2 dni	700 €	2.2. MOL	Razpis za mladinske organizacije	900 €
3. Promocija			3. Lastna sredstva		
3.1. Tisk promocijskega materiala	Okrogle mize in konferenca	900 €	3.1. Dobiček EnPro 07 konference		940 €
3.2. Ostali stroški	Administracija telefon, potni stroški	40 €	4. Kotizacija		
4. Tuji delegati			4.1. Predvidena kotizacija konference	80 delegatov* 35€	2800 €
4.1. Prenosišče	25€ na noč, 3 nočitve, 25 delegatov	1875 €	SKUPAJ		7.940 €
4.2. Kosila	Konferenca: 3 kosila, menza 6€, 100 udeležencev	1800 €			

4.2. Globalna vas	Prostor, stojnice	150 €			
4.3. Ostale aktivnosti	Večerno dogajanje, ogled mesta...	250 €			
4.4. Ostali stroški	Potni stroški	25 €			
5. Reprezentanca					
5.1. Voda	200 enot za tri okrogle mize, 600 enot za konferenco. Cena enote 0.7€	560 €			
5.2. Prigrizki	Okrogle mize in konferenca	350 €			
5.3. Ostali stroški	Administracija telefon, potni stroški	190 €			
SKUPAJ		7.890 €			