

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PROJEKTNI MANAGEMENT V NEPRIDOBITNIH  
ORGANIZACIJAH NA PRIMERU PROJEKTA  
UROK**

Ljubljana, januar 2008

MANUEL ŠTERLEK

## **IZJAVA**

Študent MANUEL ŠTERLEK izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. ALJAŽA STARETA, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE</b> .....	<b>2</b>
1.1 Opredelitev nepridobitnih organizacij .....	2
1.2 Vrste nepridobitnih organizacij .....	4
1.3 Značilnosti nepridobitnih organizacij in bistvene razlike glede na pridobitne organizacije .....	5
1.4 Financiranje .....	8
1.5 Nepridobitne organizacije v Sloveniji .....	10
1.6 Društvo .....	11
<b>2 PROJEKT IN PROJEKTNI MANAGEMENT</b> .....	<b>12</b>
2.1 Projekt .....	12
2.2 Projektni management .....	14
2.3 Proces projektnega managementa .....	15
2.3.1 Inicializacija .....	17
2.3.2 Načrtovanje projekta .....	18
2.3.3 Izvedba projekta .....	20
2.3.4 Kontrola projekta .....	23
2.3.5 Zaključek projekta .....	24
<b>3 MANAGEMENT V KULTURI IN POSEBNOSTI GLASBENE PRODUKCIJE</b> .....	<b>25</b>
3.1. Management v kulturi .....	25
3.1.1 Projektni management v kulturi .....	26
3.2. POSEBNOSTI GLASBENE PRODUKCIJE .....	27
3.2.1 Zgodovina .....	27
3.2.2 Značilnosti glasbene industrije .....	28
3.2.3 Neodvisna produkcija .....	29
<b>4 PROJEKT UROK</b> .....	<b>30</b>
4.1 Mladinsko društvo Bistrica ob Sotli .....	30
4.2 Inicializacija projekta Urok .....	32
4.3 Načrtovanje projekta Urok .....	33
4.3.1 Načrtovanje produkcije glasbe .....	34
4.3.2 Celostna podoba .....	35
4.3.3 Načrtovanje promocije .....	35
4.3.4 Pridobivanje finančnih sredstev in izdelava finančnega načrta .....	36
4.3.5 Administracija in tehnična podpora .....	36
4.4 Izvedba projekta Urok .....	36
4.5 Kontrola projekta Urok .....	38
4.6 Zaključek projekta Urok .....	38
<b>SKLEP</b> .....	<b>39</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>40</b>
<b>VIRI</b> .....	<b>42</b>
<b>PRILOGE</b>	



## UVOD

V sistemu tržnega gospodarstva poslovni subjekti stremijo k večji učinkovitosti ter ponudbi kvalitetnejših proizvodov in storitev, kot jih ponujajo tekmeci. Za nagrado pričakujejo višji dobiček, hitrejšo rast in boljši položaj na trgu glede na konkurenco. Za dosego le-tega posamezni poslovni subjekti uporabljajo različne prijeme. Še posebej pomembni so tisti, ki zadevajo organizacijo.

Še pred časom je veljalo, da nepridobitne organizacije delujejo v drugačnem okolju in da zanje veljajo drugačni pogoji poslovanja kot za običajne pridobitne organizacije. Ta različnost glede na pridobitne organizacije naj bi izhajala iz namena, zaradi katerega so bile ustanovljene. Namen nepridobitnih organizacij namreč v prvi vrsti ni ustvarjanje dobička, ampak (samo) opravljanje dejavnosti, za katero so bile ustanovljene. Vendar se je izkazalo, da tudi za tovrstne organizacije veljajo tržne zakonitosti. Tako si konkurirajo na področju pridobivanja finančnih sredstev kot tudi na strani ponudbe storitev oziroma proizvodov. Iz tega sledi, da se mora tudi management nepridobitnih organizacij posluževati sodobnih prijemov in tehnik, kot je projektni management.

V letih 2002–2007 sem imel priložnost delovati v okviru Mladinskega društva Bistrica ob Sotli. Tedaj je bilo to relativno mlado društvo, katerega članstvo je (bilo) pretežno mlado, neizkušeno, a zelo motivirano za delo. Samo delo v društvu je bilo omejeno predvsem na organizacijo raznih kulturnih dogodkov, povezanih predvsem z glasbo. Istočasno se je v Bistrici razvila razmeroma močna (alternativna) glasbena scena, katere večina akterjev je delovala pod okriljem Mladinskega društva. V letu 2004 je bila sprejeta prelomna odločitev v društvu, in sicer: produkcija in izdaja glasbene zgoščenke, imenovane Urok, ter njena promocija. Da bi lahko izvedli zastavljeno nalogo, ki je po obsegu dela in finančni teži močno presegala vse dotedanje delo, smo morali spremeniti ustaljeni način dela v društvu. Odločili smo se, da bomo nalogo izvedli v obliki projekta, za izvedbo katerega bomo uporabljali tehnike projektnega managementa. Da bi lahko to dosegli, se je bilo potrebno najprej poučiti o samem projektnem managementu, možnostih njegove uporabe in tehnikah.

Namen diplomskega dela je kar najbolje spoznati značilnosti nepridobitnih organizacij in projektnega managementa ter na podlagi pridobljenega znanja v prihodnje izboljšati izvedbo projektov.

Cilj diplomskega dela je na osnovi teoretičnih spoznanj o nepridobitnih organizacijah in projektnem managementu ter na praktičnem primeru projekta Urok pokazati, da je s pomočjo projektnega managementa v nepridobitnih organizacijah mogoče doseči cilje, ki jih posamezna nepridobitna organizacija, v konkretnem primeru društvo, zasleduje. Večina

društev v Sloveniji deluje po vnaprej pripravljenem načrtu, ki je bolj ali manj vsako leto enak. Člani društev se neradi odločajo za zahtevnejše projekte, saj so prepričani, da jih niso sposobni izvesti, vsaj ne v svojem prostem času in prostovoljno. Sam menim, da je mogoče z uporabo projektnega managementa delovanje v posameznem društvu dvigniti na višjo raven in tako še bolje zadostiti pričakovanjem, ki jih imajo do društva njegovi člani in širša skupnost.

Za ustrezno ponazoritev uporabe projektnega managementa na primeru projekta Urok je diplomsko delo sestavljeno iz posameznih sklopov, v katerih bom predstavil nepridobitne organizacije, projektni management in postopek glasbene produkcije. Sledil bo konkretni projekt in njegova analiza.

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri dele. Najprej sem opredelil nepridobitne organizacije, njihove značilnosti, način financiranja in nekaj pozornosti namenil opredelitvi društva. Potem sem opredelil teorijo projekta in projektnega managementa. Na tem mestu sem definiral projekt in glavne faze življenjskega cikla projekta: inicializacija, načrtovanje, izvedba in kontrola projekta. Nato sem zajel posebnosti managementa v kulturi in osnovne značilnosti glasbene produkcije, še posebej tako imenovane neodvisne produkcije. Zadnji del pa je namenjen konkretnemu projektu in njegovi izvedbi s pomočjo projektnega managementa.

## **1 NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE**

### ***1.1 Opredelitev nepridobitnih organizacij***

Pri opredelitvi nepridobitnih organizacij vedno znova naletimo na težave, saj avtorji različno definirajo nepridobitne organizacije. Tako avtorji z angleško govorečega področja opredeljujejo nepridobitne organizacije kot »nonprofit organizations«, nekateri kot »not-for-profit organizations«. V Sloveniji uporabljamo za poimenovanje teh organizacij različne termine: nedobičkonosne, neprofitne, nevladne, neodvisne, dobrodelne, volonterske, iz davkov izvzete in druge organizacije. Za namene te diplomske naloge bom uporabljal termin »nepridobitne« organizacije, razen povsod tam, kjer so citirani avtorji uporabljali drugačne termine.

Kolarič (2002, str. 14) v grobem razdeli nepridobitne organizacije na dve veliki veji:

- na *javne neprofitne organizacije* – to so s strani javnih avtoritet ustanovljene organizacije na lokalni, regionalni in nacionalni ravni, ki »služijo« javnemu interesu. Javne avtoritete so po »demokracijskem načelu« izraz volje večine na volitvah. Naloga javnih avtoritet je definiranje ciljev in ravnanje v družbenem interesu, ki se uresničujejo skozi javne organizacije (šole, vrtci). Rezultat je javno dobro, saj je

dostopno vsem pod enakimi pogoji (socialna varnost, zagotavljanje nacionalnega minimuma). Vendar to demokratično načelo ni brez pomanjkljivosti, saj upošteva le interese večine, prezre pa potrebe manjšine. Seveda te manjšine sledijo nekemu skupnemu interesu in ustanavljajo zasebne neprofitne organizacije;

- na *zasebne neprofitne organizacije* – to so s strani zasebnih fizičnih in pravnih oseb ustanovljene organizacije, ki lahko »služijo« tako javnemu kot tudi skupnemu interesu; v obeh primerih gre za operacionalizacijo splošnega družbenega interesa. Skupni rezultat delovanja teh organizacij je skupno dobro ali vzajemno koristno.

Za namene te diplomske naloge bodo obravnavane predvsem zasebne nepridobitne organizacije. Tavčar (2005, str. 16) jih opredeli kot tiste, ki so institucionalno ločene od države, njihovi lastniki oziroma ustanovitelji pa so zasebne fizične ali pravne osebe. V nadaljevanju jih opredeli še natančneje:

- so *zasebne*: so institucionalno ločene od države, njihovi ustanovitelji oziroma lastniki so zasebne fizične ali pravne osebe;
- so *nepridobitne*: namenjene so delovanju v družbeno koristne namene;
- so *organizacije*: imajo izoblikovano organizacijsko strukturo in pravila, ki veljajo za vse, ki delujejo v njih;
- so *avtonomne*: same usmerjajo in obvladujejo svoje delovanje;
- so *prostovoljske*: članstvo v njih ni obvezno po zakonu, delovanje podpirajo prostovoljci (volonterji) z delovnimi, finančnimi ali materialnimi prispevki.

Glede na pravno ureditev teh organizacij bi jih lahko bolj natančno imenovali organizacije, ki ne delijo dobička – »not profit distributing organizations« (Horak, 1995, str. 17). Ustanovitelji nepridobitnih organizacij so posamezniki ali skupine, ki se združijo zaradi doseganja zaželenih koristi iz treh razlogov (Hall, 1992, str. 28):

- da izvršujejo javna dela, ki jim jih je dodelila država;
- da zadovoljijo potrebo po storitvah ali drugih materialnih dobrinah, ki jih ne država ne druge profitne organizacije ne morejo zadovoljiti na trgu;
- da vplivajo na politiko države, gospodarstva in drugih nepridobitnih organizacij.

Tavčar (2005, str. 17) navaja tri opredelitve oziroma sodila za nepridobitne organizacije:

1. *zakonska*: po zakonih posamezne države, ki določajo, katere organizacije so neprofitne oziroma nepridobitne;
2. *ekonomska*: nepridobitne organizacije, ki prejemajo več kot polovico prihodkov z darili (donacijami) posameznikov, fundacij in zasebnih podjetij;
3. *funkcionalna*: nepridobitna je organizacija, ki deluje zato, da zagotavlja javne dobrine.

Nepridobitne organizacije imajo povsem drugačne cilje kot pridobitne. Medtem ko so pridobitne organizacije usmerjene k ustvarjanju dobička, pomeni dobiček nepridobitnim

organizacijam samo omejitev za njihovo dolgoročno poslovanje. Kakšni pa so cilji posamezne nepridobitne organizacije, pa je odvisno od njihovih zvrsti.

Seveda pa to ne pomeni, da nepridobitne organizacije ne ustvarjajo dobička oziroma ga ne smejo ustvarjati. Bistvo neprofitnih organizacij ni nikakor v tem, da ne bi smele ustvarjati dobička pri svojem delovanju oziroma poslovanju, ampak je njihovo bistvo v tem, da ga ne smejo izplačevati lastnikom ali svojim udeležencem, temveč ga namenijo izključno za opravljanje svoje dejavnosti (Kranjc, 1996, str. 11).

Ameriška definicija nepridobitne organizacije je podrobnejša. Po tej definiciji je nepridobitnim organizacijam dovoljeno ustvarjanje dobička, ki ga pa morajo nameniti financiranju bodočih storitev ali ga razdeliti med posameznike, ki nikakor niso vpleteni v delovanje organizacije. Glavni cilj nepridobitnih organizacij ni doseganje morebitnih dobičkov, ampak zagotavljanje čim širše ravni zadovoljenosti potreb različnih interesnih skupin z zagotavljanjem stvari oziroma predvsem storitev (Horak, 1995, str. 18).

## **1.2 Vrste nepridobitnih organizacij**

Tavčar (2005, str. 17) si pri razvrstitvi nepridobitnih organizacij pomaga z Mednarodno klasifikacijo (International Classification of Nonprofit Organisations – ICNPO), ki obsega 12 skupin nepridobitnih organizacij, ki delujejo na naslednjih področjih:

1. kultura in rekreacija
2. izobraževanje in raziskovanje
3. zdravstvo
4. socialne storitve
5. naravno okolje
6. razvoj in prebivališča
7. pravne storitve, interesne dejavnosti, politične organizacije
8. dobrodelne organizacije in organizacije za pospeševanje prostovoljstva
9. poslovne in strokovne organizacije, sindikati
10. mednarodne nepridobitne organizacije
11. verske organizacije
12. ostale nepridobitne organizacije

V Sloveniji so kot zasebne nepridobitne organizacije zakonsko urejena društva, fundacije (ustanove), stanovanjske zadruga in cerkvene organizacije in zasebni zavodi (v kolikor se ustanovijo za nepridobitno delovanje).

Običajno delimo nepridobitne organizacije glede na njihov pravni status oziroma glede na to, kdo jih ustanovi. Ustanovitelj je lahko država, občina, mesto, druga javna pravna oseba,



pooblaščen z zakonom, domača in tuja pravna ali fizična oseba. Zasebne organizacije lahko glede na davčno obravnavo njihovega financiranja delimo na dobrodelne, komercialne in članske (Anthony, Young, 1994, str. 49).

Nepridobitne organizacije lahko razvrščamo po različnih kriterijih. V Statističnem letopisu Republike Slovenije jih delijo glede na vrsto pretežne dejavnosti, ki jo opravljajo. Kljub vsemu pa so pri nekaterih oblikah organizacij te dejavnosti težko enolično določljive in jih lahko razvrstimo le po prevladujoči značilnosti. Pri razvrščanju organizacij se upošteva, komu so namenjeni učinki dejavnosti. Na podlagi tega kriterija razlikujemo nepridobitne organizacije, katerih učinki dejavnosti so pretežno namenjeni strankam posameznikom (fundacije, zavodi), njihovim članom (združenja, zbornice, društva, verske skupnosti) ali javnosti (javna uprava) (Horak, 1995, str. 47).

### **1.3 Značilnosti nepridobitnih organizacij in bistvene razlike glede na pridobitne organizacije**

Skupne značilnosti nepridobitnih organizacij lahko opredelimo kot nepridobitno distribucijo storitev ali produktov, samostojno upravljanje, temelječe na prostovoljnem delu, nepridobitno naravnost in delovanje v javno dobro. Temeljne ožje značilnosti nepridobitnih organizacij so:

- *večstranska odprtost organizacij (multiple public)*; nepridobitne organizacije so na eni strani odprte na stran ustanoviteljev in donatorjev, ki vplivajo na delovanje organizacij in ki jim je omogočen vpogled v delovanje organizacije ter razpolaganje s sredstvi. Na drugi strani so uporabniki storitev teh organizacij, ki se zanimajo za njihovo ponudbo;
- *večstranski cilji (multiple objectives)*; za razliko od pridobitnih organizacij, kjer je glavni in osnovni cilj maksimiranje dobička oziroma povečevanje vrednosti organizacije za njene lastnike, imajo nepridobitne organizacije več ciljev. Njihov temeljni cilj je povečevanje splošne družbene blaginje. Hkrati pa je cilj pridobivanje sredstev oziroma finančnih sredstev za uresničitev zadanih ciljev;
- *nepridobitne organizacije praviloma ponujajo storitve*; neposredni učinki njihovega delovanja so realne dobrine v obliki storitev, lahko pa so tudi nominalni, denarni ali realni v obliki predmetov;
- *odprtost za javnost in možni netržni pritiski (public scrutiny and nonmarket pressures)*; zaradi javnega delovanja so neprofitne organizacije pod neprestanim pritiskom javnosti. Tiste organizacije, ki so odvisne od državnega ali občinskega proračuna, so izpostavljene še političnim pritiskom.

Bolj podrobno razčlenjene značilnosti nepridobitne organizacije povzemam po Tavčarju (2005, str. 19–25):

### *1. dobiček kot merilo uspešnosti:*

- enotno merilo za izbiranje med alternativami. Ni enotnega smotra nepridobitne organizacije, vodstvo težko razvršča smotre po pomembnosti, različni smotri terjajo različna merila;
- temelj kvantitativnega analiziranja. Ni jasne povezave med vložki in izloški, težko je ocenjevati prirastek koristi za prirastek porabe sredstev (zmožnosti) organizacije;
- merjenje uspešnosti delovanja. Količino in kakovost storitev je težko meriti, pretirano poudarjanje finančne uspešnosti lahko škoduje organizaciji;
- vpliv na decentraliziranost. Organizacija ima številne cilje, ne pa enotno merilo uspešnosti, vodstvo zato težko delegira odločitve, centralizirano odločanje poraja birokracijo;
- primerjanje raznolikih enot. Mogoče je primerjati le istovrstne enote v organizaciji ali organizacije med seboj;

### *2. davki:*

- davek na dobiček. Obdavčen je samo tisti del dobička, ki je dosežen s pridobitno dejavnostjo;
- obdavčitev plač. Obdavčijo se povračila v zvezi z delom (prehrana, prevoz ipd.);
- davčne olajšave. Neobdavčen je del dobička iz pridobitne dejavnosti, neobdavčene plače predstavljajo določene olajšave za organizacijo;

### *3. pravne zadeve:*

- lastništvo. Vložki darovalcev (donatorjev). Družba s prihodki in premoženjem ne more razpolagati v korist posameznikov. Ob prenehanju se premoženje in sredstva prenesejo na drugo nepridobitno organizacijo, državo ali lokalno skupnost, kjer je delovala – nikdar na posameznika;
- pridobitna dejavnost. Nepridobitna organizacija lahko opravlja pridobitno dejavnost le v samostojni in ločeni organizaciji (podružnici), ker s tem ne ogrozi statusa oprostitve davkov in ne ogroža premoženjske starševske organizacije, ter v posebni entiteti, ki je v celoti last nepridobitne organizacije;
- ustvarjanje in delitev dobička. Ustvarja lahko presežke sredstev; s tem zbira potrebna sredstva za delovanje, za širitev in za zamenjavo nepremičninskega premoženja ter za rezervni sklad. Ne izplačuje se denarnega presežka kot denarne dividende;

### *4. storitvena dejavnost:*

- izvajanje. Obvladovanje izvajanja je oteženo. Izvajalci so namreč v mnogih nepridobitnih organizacijah prostovoljci ali pa so plačani pod tržno ceno;
- kakovost. Mnogokrat manj kakovostni in spodbujeni izvajalci; manj materialnih dokazov referenc;

#### *5. omejitve zaradi ciljev in strategij:*

- strategije in prožnost. Obvezno je izvajanje storitev, njihovo opuščanje je nedoušno. Financerji pogosto togo omejujejo izbiranje strategij. Nepridobitne organizacije, ki se ukvarjajo tudi s pridobitno dejavnostjo, lahko nelojalno konkurirajo podjetjem zaradi davčnih olajšav, obstoječe infrastrukture, prostovoljnega dela ipd. Tudi dobičkonosne organizacije posegajo v dejavnost nepridobitnih organizacij in jih lahko ogrožajo s svojo podjetnostjo;

#### *6. financiranje:*

- viri financiranja. Nepridobitne organizacije, ki prejemajo sredstva od uporabnikov, so odvisne od trga – podobno kot pridobitne organizacije – in skušajo povečevati število odjemalcev ter obseg izvajanja storitev. Za nepridobitne organizacije, ki prejemajo sredstva iz javnih virov, je pridobivanje sredstev le deloma povezano z obsegom in kakovostjo storitev, pomembno je zadovoljstvo virov sredstev. Skušajo omejevati število odjemalcev, če to ne vpliva na višino in kakovost sredstev;

#### *7. strokovnjaki kot managerji:*

- v mnogih nepridobitnih organizacijah, tudi zaradi neodvisnosti od trga, imajo strokovnjaki-specialisti večjo veljavo od managerjev generalistov. V nekaterih strokah strokovnjaki po tradiciji še vedno podcenjujejo management;

#### *8. upravljanje in usmerjanje:*

- Lastništvo nad organizacijo je pogosto posredno ali zamegljeno. Člani upravnih organov pogosto ne prejemajo plačila, zavzetost je pogosto omejena. Ker ni enotnih meril uspešnosti, težko učinkovito spremljajo uspešnost delovanja. V državnih organizacijah je upravljanje pogosto razpeto med politiko in stroko ter je neučinkovito;

#### *9. management:*

- v nepridobitnih organizacijah je pogosta dvojnost poslovođenja: v državnih organizacijah politika in aparat, v profesionalnih organizacijah stroka in poslovođenje/gospodarjenje, v prostovoljnih organizacijah pa prostovoljci in plačani funkcionarji;

#### *10. vplivi politike:*

- politični in podobni vplivi so raznoliki in pomembni: kratkoročno obnašanje voljenih managerjev, upravljavcev, dodeljevalcev sredstev; javnost zahteva transparentno delovanje, informacije se skrivajo zaradi konkurenčnih razlogov.

## 1.4 *Financiranje*

Večina nepridobitnih organizacij se pri svojem delu srečuje s težavami pri pridobivanju sredstev za financiranje svojega dela oziroma posameznih projektov. Ker je projekt, ki ga bom kasneje podrobneje opisal, nastal v okviru nepridobitne organizacije in je bilo seveda potrebno za njegovo realizacijo zbrati dovolj sredstev, bom predstavil še pojem financiranja nepridobitnih organizacij.

Nepridobitne organizacije se pri iskanju sredstev neprestano srečujejo s težavami. Po eni strani so deležne očitkov, ki se nanašajo na domnevno slab(šo) učinkovitost izrabe sredstev ter njihove domnevno nesmotrne porabe, po drugi strani pa so pri iskanju finančnih virov na trgu postavljene v povsem enak položaj kot ostale (pridobitne) organizacije, ki za iskanje sredstev zaposlujejo visoko motiviran strokovni kader. Prav tako nepridobitne organizacije ne morejo preživeti s prodajo storitev oziroma produktov in so zaradi tega odvisne od svojih sponzorjev oziroma donatorjev ter še posebej od lastne iznajdljivosti pri pridobivanju sredstev. V luči prej omenjenega bi moralo biti zbiranje sredstev del trženjskega načrta vsake nepridobitne organizacije in vpeto v celotno delovanje in obnašanje organizacije. V vsaki organizaciji se določi posebna oseba ali tim ljudi, ki skrbijo za zbiranje denarja. Bistvena stvar, ki se je morajo pri zbiranju sredstev zavedati, je, da morajo svoje donatorje oziroma sponzorje obravnavati kot partnerje ter z njimi vzpostaviti dolgoročen partnerski odnos.

Glavni viri financiranja nepridobitnih organizacij v Sloveniji so (Kolarič, et al., 2002, str. 85):

- članarine;
- donacije posameznikov in podjetij (tujih in domačih);
- lastne ekonomske aktivnosti organizacij;
- državne subvencije in dotacije (na državni in lokalni ravni);
- sredstva, pridobljena od pokojninskih skladov in skladov za zdravstveno zavarovanje;
- prihodki, pridobljeni od prodaje srečk pri nacionalni loteriji (namenjeni organizacijam za pomoč prizadetim).

Donatorji namenjajo sredstva nepridobitnim organizacijam iz različnih razlogov, v zameno pa pričakujejo tudi koristi. Koristi posameznikov so predvsem osebne, in sicer predvsem družbene in psihološke narave. V redkih primerih so koristi ekonomske.

Najpomembnejši vir sredstev za nepridobitne organizacije so nedvomno podjetja. Za razliko od fundacij (Kotler, Andreasen, 1991, str. 287):

- je darovanje za podjetja predvsem vzporedna in ne glavna dejavnost;
- večji poudarek je dan povračilnim učinkom delovanja;
- na voljo imajo več oblik darovanja.

Pri financiranju nepridobitnih organizacij se je uveljavilo predvsem projektno financiranje, ki je zelo neugodno. Jelovac (2002, str. 16) piše, da takšno financiranje predvideva, da se aktivnost pri uresničevanju projekta začne šele s podpisom pogodbe in traja samo do dneva, ko poteče njegov rok. Sredstva, namenjena s strani financerja (donatorja), pa so izplačana šele za nazaj, ko so realizirani dejanski stroški izvedbe projekta. Takšen način financiranja lahko prisili nepridobitno organizacijo k najemanju premostitvenih kreditov, kar je še dodaten strošek zanje.

Nepridobitne organizacije morajo pri izbiri podjetij, od katerih si obetajo sredstva, upoštevati njihovo sponzorsko strukturo ter se osredotočiti na tista, ki se zanimajo za okolje, v katerem poslujejo, vanj vlagajo ter katera z donatorstvom zadostujejo nekaterim svojim ekonomskim ciljem. Veliko podjetij se odloči za daljše financiranje določene nepridobitne organizacije in s tem poskuša ustvariti partnerstvo. Podjetja lahko poleg denarnih sredstev organizaciji nudijo tudi druge oblike pomoči. Z dolgotrajnim sodelovanjem si zagotovijo kontrolo nad delovanjem organizacije, s tem pa poskrbijo za svoj ugled v javnosti. Prav tako se lahko nepridobitne organizacije odločijo za državno financiranje, ki pa je najbolj nezanesljivo, ker se proračuni posameznih državnih institucij delijo na podlagi strokovnih mnenj komisij. Glavni interes države pri subvencijah in finančnih podporah je predvsem razširitev zasebnega nepridobitnega sektorja, ki prevzema naloge državnih nepridobitnih organizacij.

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo imajo slovenske organizacije možnost črpanja sredstev iz strukturnih skladov. Črpanje je urejeno predvsem z razpisi, kar zahteva od posamezne organizacije poznavanje zakonitosti izpolnjevanja razpisov in posledično zahteva še dodatno izobraževanje kadrov. V državah članicah in v okviru Evropske unije obstaja veliko število fundacij, ki namenjajo sredstva za različne projekte. Zaradi velikega števila fundacij in drugih ustanov in še večjega števila organizacij, ki za ta sredstva kandidirajo, je potreben preudaren razmislek, na katere izmed razpisov se je sploh smiselno prijaviti. Proces prijavljanja za sredstva Evropske unije je dolgotrajen in zahteva veliko časa za izpolnjevanje vseh zahtev, papirjev in drugih birokratskih obveznosti, ki jih zahtevajo posamezni razpisi. Zamudno je tudi čakanje na rezultate posameznih razpisov. Fundacije so še posebej zanimive zaradi različnih vlog, ki jih imajo. Na eni strani so kandidatke za zbiranje sredstev, ki so namenjena nepridobitnim organizacijam, po drugi strani pa same financirajo programe oziroma projekte nekaterim nepridobitnim organizacijam.

Čeprav naj bi bila pluraliteta pridobivanja finančnih sredstev prvi pogoj za avtonomnost organizacij, v Sloveniji še vedno velja precej visoka stopnja državne kontrole nad delovanjem prostovoljnih organizacij in društev. Ob tem pa so državna sredstva za pomoč organizacijam vedno nižja. Prav tako je na zelo nizki ravni komunikacija med neprofitnimi organizacijami in državo, ki na tak način kaže nezanimanje za ta sektor (Kolarič, 1995, str. 79).

## **1.5 Nepridobitne organizacije v Sloveniji**

Od osamosvojitve dalje se število nepridobitnih organizacij vsakoletno povečuje. Z večanjem števila organizacij se povečuje tudi konkurenca med njimi na področju iskanja virov financiranja. Organizacije, obravnavane v tem diplomskem delu, delujejo na področjih izobraževanja, zdravstva in socialnega varstva, drugih javnih, skupnih in osebnih storitvenih dejavnosti ter na področju eksteritorialnih organizacij in združenj. Gre za naslednje organizacije: društvo, zveza društev, zbornice, ustanove, zasebni zavodi, sindikati, verske skupnosti, samoupravne interesne skupnosti, mednarodne organizacije in neformalne skupine (Levičar, 1999, str. 6). Njihovo delovanje v Sloveniji je predpisano z zakoni (Zakon o gospodarskih družbah, Zakon o zavodih, Zakon o ustanovah in Zakon o društvih). V publikaciji Statistične informacije, ki jo izdaja Statistični urad Slovenije, so leta 2004 objavili naslednje podatke o številu organizacij na prej naštetih področjih:

- izobraževanje – 1.126
- zdravstvo in socialno varstvo – 1.062
- druge javne, skupne in osebne storitve – 21.546
- eksteritorialne organizacije in združenja – 5

V Sloveniji je nepridobitni sektor zelo šibak. Večina organizacij in društev deluje na lokalni ravni in kot taka nimajo vpliva na državo. Prav tako moramo ugotoviti, da imajo številne nevladne organizacije šibke organizacijske strukture, majhno število članov, zelo malo plačanih oziroma zaposlenih članov in strokovnjakov. V nepridobitnih organizacijah pri nas je zaposlenih malo ljudi. V povprečju ima vsaka nepridobitna organizacija 0,4 zaposlenega. Redno zaposleni in ekvivalent prostovoljcev skupaj ustrezajo 0,37 % vseh zaposlenih v Sloveniji (Kolarič et al., 2002, str. 118), po mednarodnih raziskavah je ta odstotek povprečno 4,9 %. Tudi razporejenost zaposlenih po organizacijah je zelo neenakomerna, in sicer (Tavčar, 2005, str. 29):

- 85 odstotkov organizacij nima nobenega polno zaposlenega;
- 5 odstotkov organizacij ima enega polno zaposlenega;
- 3 odstotki organizacij imajo dva polno zaposlena;
- 7 odstotkov organizacij ima več kot dva polno zaposlena.

Iz prej povedanega lahko sklepamo, da delo v nepridobitnih organizacijah ne temelji na polno zaposlenem kadru, ampak predvsem na prostovoljnem delu. Kljub temu pa prostovoljci opravijo letno približno 260.000 ur dela, kar je ustrezno 2.722 polno zaposlenim (Tavčar, 2005, str. 29). Če se politika zaposlovanja v nepridobitnih organizacijah v prihodnosti ne bo spremenila, se bodo te morale zanašati še bolj na prostovoljno delo.

## 1.6 Društvo

Projekt, ki bo predstavljen bolj podrobno v nadaljevanju, je nastal v okviru Mladinskega društva Bistrica ob Sotli, zato bo v nadaljevanju predstavljena in opisana ta vrsta nepridobitne organizacije, ki je tudi najpogostejša izmed vseh.

V največji svetovni enciklopediji je podana zelo splošna definicija društva, ki pravi, da je društvo nepridobitna in nevladna organizacija civilne družbe ter najbolj demokratična oblika civilnodružbenega združevanja ljudi z ozirom na njihov osebni interes in željo po udejstvovanju v družbenem življenju. Pravica do združevanja je tudi ena od človekovih pravic.

Tavčar (2002, str. 218) definira društvo kot pravno osebo zasebnega prava. Gre za prostovoljno, samostojno, nepridobitno združenje fizičnih oseb, ki se združujejo zaradi skupno določenih interesov, opredeljenih v temeljnem aktu in v skladu z Zakonom o društvih. Za ustanovitev društva so dovolj tri polnoletne osebe, ki organizirajo občni zbor, sprejmejo sklep o ustanovitvi in statut ter podajo na upravni enoti zahtevo za vpis v register društev. Za društva je značilna prostovoljnost, ohlapnost in spremenljivost članstva. Društva lahko pridobivajo sredstva za svoje delovanje s članarino, iz gospodarjenja z lastnim premoženjem, od opravljanja dejavnosti društva, z darili in volili, s prispevki donatorjev, iz javnih sredstev in iz drugih virov. Društva lahko pridobijo status društva, ki deluje v javnem interesu. Pogoji za pridobitev statusa so opredeljeni s pravilniki za vsako področje dejavnosti posebej. Sam status ne prinaša nikakršnih ugodnosti, je pa glede na vsebino pravilnikov moč sklepati, da zakonodajalec daje ali namerava dati v drugih predpisih društvom s statusom primerne prednosti, ugodnosti in olajšave, predvsem pri financiranju.

Društvo ne sme opravljati pridobitne dejavnosti kot svoje izključne dejavnosti. Če pa opravlja tudi pridobitno dejavnost (npr. prodaja pijače, zastopanje), je le-ta obdavčena, kot običajno pridobitne dejavnosti so. Društvo je zavezano pridobitno dejavnost izkazovati posebej v svojih računovodskih izkazih. Dobiček mora porabiti v namene, za katere je bilo ustanovljeno, oziroma ga nikakor ne sme razdeliti med svoje člane.

Društva imajo ponavadi naslednje organe: predsednik, tajnik, blagajnik, občni zbor, upravni odbor in nadzorni odbor, ki spremlja delo društva. Društva imajo tudi disciplinsko komisijo, ki rešuje interne probleme društva in članov. Vlogo nadzora opravlja nadzorni odbor društva, ki pregleda poročilo o finančno-materialnem poslovanju. V kolikor društvo pridobiva tudi sredstva iz proračuna, je za nadzor pristojno računsko sodišče. Društvo je kazensko odgovorno le v primeru, če sredstev ne odvaja izključno v osnovno dejavnost. Ponavadi rešuje takšne probleme interna disciplinska komisija društva.

## 2 PROJEKT IN PROJEKTNI MANAGEMENT

### 2.1 Projekt

Splošni slovarji in leksikoni opredeljujejo projekt kot zasnovo, zamisel, načrt.

Hauc (2002, str. 25) piše, da ima projekt v praksi različne pomene. Tako pomeni na primer:

- dokumentacijo, načrt, elaborat;
- tehnično ali drugo dokumentacijo;
- projektno dokumentacijo kot npr. projekt za pridobitev gradbenega dovoljenja, projekt za razpis, projekt za izvedbo itd.;
- načrt za izvedbo projektnega namena;
- objekt v pripravljalni fazi za gradnjo;
- objekt v gradnji;
- investicijo, naložbo;
- procesni cikel, ki se zaradi svoje značilnosti in pomembnosti izdvaja iz tekočega poslovanja oziroma tekoče proizvodnje in se posebej organizira;
- terminski plan neke zaključene akcije posebnega pomena;
- idejo, namero, pa čeprav še ni izvedena, itd.

Definicije projekta lahko razdelimo na tiste, ki projekt opredeljujejo kot časovni ciljno usmerjen proces, in tiste, ki poudarjajo vlogo oziroma namero projektov. V strokovni literaturi, vezani na projekte in projektni management, se pojavljajo naslednje definicije:

Projekt je kombinacija organizacijskih potencialov, združenih z namenom ustvariti določeno novost, ki bo podjetju zagotavljala sposobnost oblikovanja in uresničevanja strategije. Vsi projekti imajo določen življenjski cikel in potekajo kot zaporedje posameznih faz (Cleland, 1999, str. 5).

Projekt je prizadevanje, v katerem so človeški, materialni in finančni viri organizirani na izviren način z namenom izvedbe-znotraj omejenih stroškov in časa-edinstvenega obsega nalog s podanimi specifikacijami, s katerimi se dosežejo ustrezne spremembe, opredeljene s kvantitativnimi in kvalitativnimi cilji (Turner, 1993, str. 8).

Projekt je delo, ki se izvede samo enkrat. Imeti mora jasen začetek in konec ter opredeljen proračun in načrt, kako naj bo izveden. Čeprav so te zahteve teoretično idealne, jih je treba v praksi pri usmerjanju prizadevanj postaviti v izhodiščni cilj (Lewis, 1998, str. 8).



Po definiciji projektnega inštituta PMI – Project management institute (PM BOK 2004, str. 5) je projekt začasen proces, katerega namen je ustvariti edinstven produkt ali storitev.

Po Haucu (2002, str. 26) projekt:

- vsebuje nove in neznane naloge;
- privede do spremembe v dnevnem delu ali pogojih ljudi;
- zahteva prave ljudi ob pravem času, ki pa imajo različna znanja in ponavadi ne delajo skupaj;
- ima strogo časovno omejenost.

Če zgoraj našete definicije povežemo, lahko ugotovimo glavne značilnosti projektov, in sicer: vsak projekt je sestavljen iz aktivnosti, ki so med seboj povezane in prepletene. Projekt je enkratna dejavnost oziroma ga sestavljajo enkratne aktivnosti, ki se običajno ne ponavljajo v povsem enaki obliki in zaporedju. Tudi z vidika celotnega projekta se lahko govori o enkratnosti, saj projekt vedno poteka pod vplivom različnih dejavnikov. Pri projektu gre za enkratnost proizvoda/storitve oziroma ta še ni bil proizveden v povsem enaki obliki ali vsebini. Trajanje projekta je časovno omejeno. Začasnost procesa pomeni, da ima vsak projekt določen jasno in natančno opredeljen začetek in konec. Slednji je dosežen, ko se osvojijo cilji projekta ali ko postane jasno, da se projektni cilji ne bodo ali ne morejo doseči ali pa potrebe po projektu ni več in se projekt zaključi. Tudi stroški in poraba poslovnih prvin pri projektu so omejeni. Vsak projekt ima svoj cilj in namen, ki ju določi naročnik projekta. Cilj odgovarja na vprašanje, kaj želimo doseči, namen pa na vprašanje, zakaj izvajamo projekt oziroma zakaj želimo doseči cilj. Namen je praviloma določen zunaj projekta, saj bi se sicer izenačil s ciljem. Projekt mora biti vodljiv. Možno ga je planirati, uveljavljati in kontrolirati (Rozman, 2000, str. 9–10).

Cilje projekta določimo glede na namene projekta. Zato je ključna naloga vsakega naročnika projekta določitev ciljev projekta. V okviru projekta so opredeljeni s tremi dimenzijami (Burke, 1993, str. 16):

- s časom, kjer upoštevamo datum začetka in zaključka projekta, ki je določen s terminskim planom projekta; s stroški, kjer upoštevamo predračun projekta in s pritokom denarja, ki je določen s planom stroškov in prihodkov organizacije;
- s kakovostjo, kjer upoštevamo zahteve naročnika projekta, ki zahteva, da je projekt izveden tako, da ustreza določenim standardom in specifikacijam. Izvajalec mora zagotoviti, da je pri izvedbi projekta vgradil takšne elemente in opremo, ki ustrezajo zahtevanim standardom;
- uspešen projekt je tisti, ki se konča v kar najkrajšem času, z ustrezno kakovostjo ter s kar najmanj izvajalci in z drugimi proizvodnimi tvorci ter s kar najmanjšimi stroški.

## 2.2 Projektni management

V slovenskem jeziku avtorji uporabljajo več poimenovanj za projektni management. Najbolj pogosti izrazi poleg prej omenjenega so še ravnanje, projektni menedžment, management projektov, celo vodenje. Za namene tega diplomskega dela se bom posluževal izraza projektni management, razen povsod tam, kjer so citirani avtorji uporabljali drugačne izraze.

Slovensko združenje za projektni management na svojih spletnih straneh opredeljuje projekte oziroma projektni management v podjetjih in tudi nepridobitnih organizacijah, in sicer:

- projekt je časovno omejen proces, za njegovo izvajanje potrebujemo vrsto virov in s tem tudi management, ki »skrbi« za ta proces ter plan angažiranja teh virov; govorimo o projektnem managementu;
- po končanju projekta sledi uporaba, kar pomeni primopredajo med projektnim managementom in managementom, ki bo odgovoren za uporabo; govorimo o funkcijskem managementu, ki je zadolžen za to uporabo;
- projekt izhaja iz strateških ali drugih razvojnih programov, kar pomeni, da management teh programov naroča projekte projektnemu managementu in sistemu izvajanja; govorimo o povezanosti med strateškim in projektnim managementom ter ožje o povezanosti managementa projekta kot naročnikom s projektnim managerjem;
- projekt lahko naroči neki kupec v projektno usmerjenih podjetjih, kar vodi do povezave managementa kupca z managementom takšnega podjetja in od tu naprej z notranjim projektnim managementom;
- projekt zagotavlja neposredne ekonomske učinke, kar naj bi bilo doseženo s čimprejšnjim povračilom vloženih sredstev in nato z ustvarjanjem prihodka ter dobička; tudi za to je zadolžen projektni management, v kolikor je management projekta za projekt in s tem za projektni management postavil te končne cilje projekta;
- projekt zagotavlja tudi posredne ekonomske učinke, kar naj bi zagotovilo doseganje vseh učinkov, ki so bili zahteva managementa projekta; projektni management je tako odgovoren tudi za doseganje teh ciljev; gre za povezanost med funkcijskim managementom eksploatacije s projektnim managementom vsaj v zadnji fazi kontrole učinkov;
- projekt je treba usklajevati s strateškimi ali drugimi cilji ter nato v izvedbi s cilji projekta, kar pomeni, da mora priti do tesnega sodelovanja med (najvišjim) managementom in projektnim managementom, še posebej v primerih, kjer gre za hitro odzivanje na spremembe, ki lahko ogrozijo izvajanje projekta;
- projekt naj bi se izvedel v minimalnih trajanjih, z nizkimi stroški ter z ustrežno (maksimalno) kakovostjo, kar postaja pogoj za doseganje večje konkurenčnosti; dolžnost projektnega managementa je, da poleg strokovnega managementa in izvajalcev poskrbi, da se to dosega;

- projekt ustvari projektni sistem, ki mora usklajeno delovati po planu projekta; projektni management je torej tudi organizator delovanja vseh sistemov, od glavnega sistema, sistemov izvajanja do sistemov vplivnih dejavnikov.

Projektni management lahko obravnavamo ožje kot management, ki je zadolžen za projekt, ali širše tako v povezavi s procesi in managementom pred projektom in po njegovem končanju.

Projektni management je koncepcija vodenja, gre pa za to, da se za čas trajanja projekta odredi centralna odgovornost za projekt, ki se na ustrezen način institucionalizira in organizira v obliki projektne organizacije. Upravljanje in vodenje projektov je problem in umetnost, kako izvesti projekt s sodelovanjem ljudi v neki organizaciji v dogovorjenem roku, z določenimi proizvodnimi sredstvi in želenim učinkom. Po tej obrazložitvi se upravljanje in vodenje projektov razlaga z dveh vidikov: z vključevanjem ljudi in kontrole njihovega obnašanja pri oblikovanju in izvajanju projektov ter vključevanjem sredstev za izvedbo projekta (Hauc, 2002, str. 169).

Temeljna značilnost uspešnega projektne managementa je doseganje poslovnih učinkov projektov. Proces projektne managementa pa Hauc (2002, str. 169) opredeli s treh zornih kotov:

- z vidika ciljev;
- z vidika procesov za doseganje ciljev;
- z vidika ravni, na katerih se ti procesi odvijajo.

Projektni management obsega izvajanje funkcij managementa, potrebnih za izvedbo in doseganje končnega cilja projekta. Poleg navedenih funkcij managementa pa mora projektni manager posebno pozornost posvetiti aktivnostim integracije in povezovanja projekta z okoljem.

PMI opredeljuje projektne management kot večščino vodenja in koordiniranja človeških in materialnih virov skozi celoten življenjski cikel projekta z uporabo sodobnih managerskih tehnik za doseganje vnaprej postavljenih strateških in operativnih ciljev o obsegu, stroških, času, kakovosti in zadovoljitvi potreb in pričakovanj udeležencev projekta.

### **2.3 Proces projektne managementa**

Projektne management pomeni management dela, s katerim želimo razviti in vnesti inovacijo ali spremembo v obstoječe delovanje. Vključuje planiranje in kontroliranje projekta, s čimer želimo ob upoštevanju omejenih sredstev in predračuna ohraniti projekt v zelenem časovnem okviru. Od splošnega managementa se razlikuje predvsem po svoji časovni omejenosti (Russell, Taylor, 1998, str. 785).

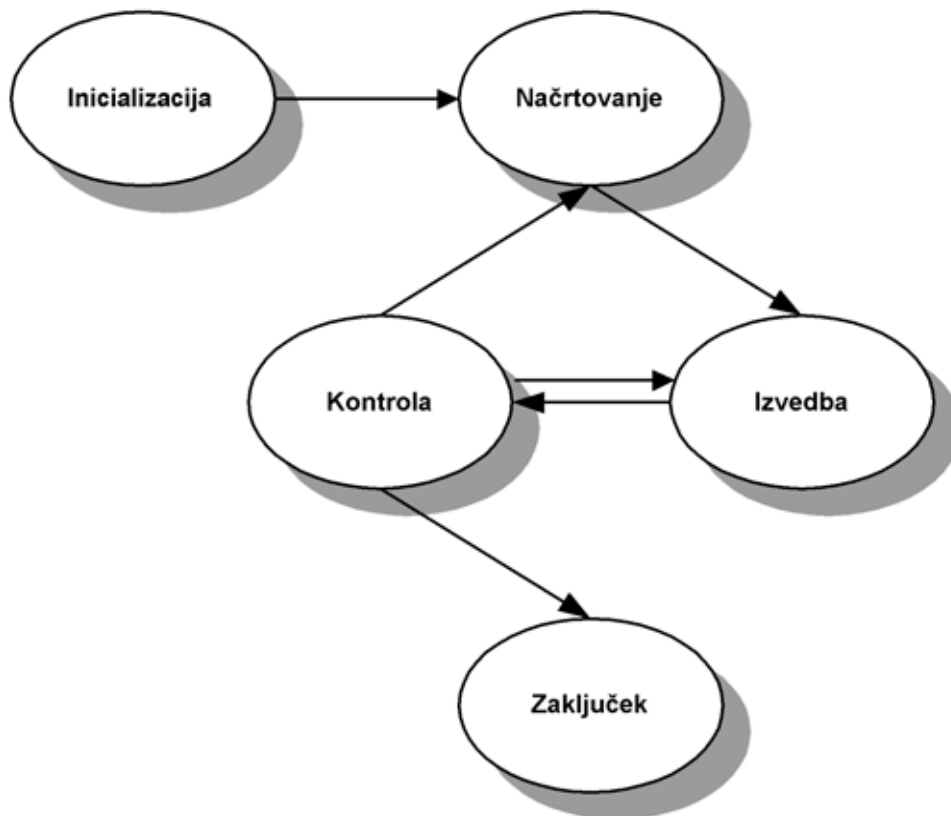
Po Bakerju (2000, str. 17) je projektni management določen s petimi procesi. Prvi proces je proces začetka projekta, kjer se opredelijo cilji, obseg projekta in projektna skupina. Sklene se pogodba o sodelovanju in pravila projekta, ki vključujejo opredelitve vlog, avtoritet, načina komunikacije in podobno. Naslednji proces je planiranje projekta, v okviru katerega se določi potek dela oziroma zaporedje aktivnosti, potrebnih za izvedbo projekta, potrebne vire, časovni načrt izvedbe projekta in odobritev plana. Temu sledi proces uveljavljanja projekta, ki vključuje usklajevanje in vodenje projektnega tima v skladu z odobrenim projektnim planom. Hkrati z uveljavljanjem projekta poteka tudi proces kontrole projekta, ki obsega meritve oziroma primerjave med dejanskim in planiranim stanjem ter ukrepe za odpravljanje nastalih odstopanj. Zadnji proces projektnega managementa je proces zaključka projekta, ki vključuje analizo in ocenitev projekta.

Projektni management sestoji iz planiranja, organizacije, vodenja in kontrole projekta (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 158). Vse definicije omenjajo kot bistvo managementa projektov princip dela skupine ljudi z namenom, da bi kar najuspešneje dosegli zastavljene cilje. Faze projektnega managementa so naslednje:

- začetek projekta
- planiranje
- organiziranje
- izvajanje
- kontrola
- zaključek projekta

Seveda so procesi medsebojno povezani. Rezultati posameznih procesov so vhodni podatki procesov, ki sledijo. Shematično lahko prikažemo sodelovanje med posameznimi procesi z naslednjo sliko (puščice nakazujejo tok podatkov in dokumentov med procesi):

**Slika 1:** Povezanost faz projektnega managementa:



Vir: PM BOK, 2004, str. 40

Čeprav večina avtorjev navaja omenjeno razdelitev, nekateri organiziranje vključujejo kar v proces načrtovanja, medtem ko je uresničevanje organizacije v izvedbi. Tega se držim tudi v tem delu.

Faze od začetka do zaključka projekta predstavljajo življenjski cikel projekta.

### **2.3.1 Inicializacija**

Proces inicializacije je pri grobi delitvi samostojen proces, katerega rezultat je začetek projekta oziroma naslednje faze projekta. V začetni fazi projekta naročnik opredeli namen in cilje projekta, okvirno vsebino projekta ter managerje in druge sodelavce projekta. Določi tudi končni rok projekta, predvidene stroške ter druge mejne točke projekta. V začetni fazi sprejme tudi formalno odločitev o odprtju projekta.

Za nastanek projekta je najprej potrebno, da nastane ideja, potreba, pobuda in priprava predloga, da se ta dejavnost sproži. Naslednji korak je preučitev idej in pobud ter nato izločanje tistih pobud, ki iz različnih vzrokov niso primerne za izvedbo. Treba je oceniti tudi smotrnost izvedbe z lastnimi sredstvi in ljudmi ali iskati zunanje izvajalce. Po izbiri ustrežne

ideje za uvedbo projekta sledi iskanje možnega managerja projekta ter možnih sodelavcev, ki bi se lahko vključevali v delo pri projektu. Ugotoviti je treba tudi dodatne zunanje izvajalce posameznih faz v izvedbi projekta.

### **2.3.2 Načrtovanje projekta**

Podrobno določitev projekta, njegovih aktivnosti, dogodkov, rokov in stroškov imenujemo planiranje projekta. Faza planiranja se vedno pojavi kot ena izmed začetnih faz delitev managementa projekta. Kerzner (2001, str. 550) pravi, da za planiranje projekta obstajajo štirje osnovni razlogi, in sicer: odstraniti ali zmanjšati negotovost, izboljšati učinkovitost operacij, doseči boljše razumevanje ciljev in zagotoviti osnovo za kontrolo dela.

Po PMI metodologiji (PM BOK, 2004, str. 46) je proces načrtovanja razdeljen na:

- načrtovanje obsega – definiranje dokumenta, ki določa obseg projekta in predstavlja osnovo za nadaljnje projektne odločitve;
- definiranje obsega – podrobnejša opredelitev posamezni projektne ciljev na manjše, obvladljivejše komponente;
- definiranje aktivnosti – ugotavljanje posameznih aktivnosti, ki morajo biti izvedene za zagotavljanje posameznih projektne rezultatov;
- določitev zaporedja aktivnosti – ugotavljanje povezanosti in odvisnosti med posameznimi aktivnostmi;
- ocena trajanja aktivnosti – ugotavljanje dela, potrebnega za izvedbo posameznih aktivnosti;
- časovna opredelitev aktivnosti – časovna opredelitev aktivnosti glede na njihovo povezanost, trajanje in vire;
- načrtovanje virov – določanje virov (ljudje, oprema, material), potrebnih za izvedbo aktivnosti;
- ocena stroškov – ocena predvidenih stroškov, potrebnih za izvedbo posameznih aktivnosti;
- razvoj plana projekta – združevanje rezultatov posameznih podprocesov v skupen dosleden in jasn dokument.

Glavni proces planiranja spremlja še vrsta podpornih procesov, katerih obseg je odvisen od narave projekta.

Planiranje projekta pomeni zamišljanje vseh aktivnosti v projektu, rezultatov in poti za njihovo doseganje, upošteva njihovo povezanost, trajanje, stroške in zaposlene (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 158). Ker pri projektu sodeluje več ljudi in si lahko vsak od njih predstavlja drugačen potek svojih ter tudi drugih aktivnosti, je naloga planiranja, da te različne poglede uskladi skladno s ciljem celotnega projekta. Zelo pomembna je tudi členitev projekta na posamezne aktivnosti. Vse te aktivnosti je treba med sabo uskladiti, opredeliti

njihovo trajanje in povezanost ter opredeliti njihov opis, trajanje, nosilce in njihovo odgovornost. Izdelava plana se zato začne z opredelitvijo projekta, njegovega namena in vsebine. Vsi plani, ki lahko vplivajo na uspešnejšo izvedbo posameznega projekta: plan aktivnosti, terminski plan, finančni plan projekta, plan kadrov, plan ravnanja s tveganji, plan zagotavljanja kakovosti, komunikacijski plan, plan ravnanja s spremembami, in drugi se pripravljajo v okviru planiranja.

Zaposlene razporedimo na posamezne aktivnosti, ki so potrebne za izvedbo projekta. Nato moramo preveriti sredstva, ki bodo zaposlenim služila za doseganje ciljev v okviru projekta. Za doseganje kakovostnega rezultata projekta namreč potrebujemo plan ljudi in sredstev. To je tudi končni rezultat planiranja projekta.

Glavni mehanizem za kontrolo projekta je plan stroškov. Pri tem skušamo planirati aktivnosti tako, da bodo ob danem trajanju projekta stroški kar najnižji oziroma da se bodo zaradi skrajševanja projekta stroški kar najmanj povečali (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 159). V plan stroškov so vključeni vsi drugi plani: urniki, plan ljudi, plan zunanjih udeležencev ter plan sredstev. Vsi ti plani se na koncu spremenijo v plan stroškov, ki služi projektному managerju kot osnova za primerjavo z dejansko uresničenimi plani. Zato je v tej fazi treba finančno ovrednotiti vsako kategorijo, ki bo vključena v določen projekt.

V posameznih fazah projekta sodeluje veliko različnih ljudi. Poleg projektnega managerja, poslovno-funkcijskih managerjev in naročnika projekta sodelujejo oziroma so udeleženi še (Rozman, 2000, str. 61–64):

- pokrovitelj projekta – so udeleženci, ki so zainteresirani za izvedbo projekta, v njem pa neposredno ne sodelujejo;
- ravnatelj podjetja – je lahko v vlogi naročnika in predsednika usmerjevalne skupine, njegova glavna naloga je usklajevanje poslovnih funkcij in projektov;
- ravnatelj projektov – planira, uveljavlja in kontrolira projekt, pri čemer odgovarja trem udeležencem: podjetju, v katerem je zaposlen, naročniku projekta in usmerjevalni skupini ter ekipi projekta;
- usmerjevalna skupina in strokovne skupine – prva usmerja delo na projektu s postavljanjem ciljev in glavnih nalog, potrjuje plane projekta in kontrolira izvajanje projekta. Strokovne skupine so vključene po potrebi, predvsem ko se pojavijo težja vsebinska vprašanja;
- ravnalec skupine, ravnalec aktivnosti – planira, kontrolira in uveljavlja svoje aktivnosti, podobno to počne tudi ravnalec aktivnosti, vendar samo za svojo aktivnost;
- projektni tim sestavljajo neposredni izvajalci aktivnosti, ki sodelujejo tudi pri planiranju in kontroliranju aktivnosti, ki jih potem izvajajo;
- drugo osebe.

Udeleženci v projektu vplivajo na projekt in njegove rezultate, zato je pomembno, da projektna ekipa (tim in projektni manager) spozna udeležence ter jih aktivno vključi v projekt. To je težka naloga, saj se interesi udeležencev med izvajanjem projekta pogosto spreminjajo in nemalokrat pride do medsebojnih konfliktov, projekt pa je uspešen le, če izpolni vsa pričakovanja. Ker so pomembni interesi vseh udeležencev v projektu, mora projektni manager upoštevati vse udeležence in najti primeren način koordiniranja, usmerjanja in vodenja (PM BOK, 2004, str. 16–18).

### **2.3.3 Izvedba projekta**

V fazi izvedbe (tudi uveljavljanje projekta) projekta se uveljavi planirana organizacija in sproži se zamišljeno delovanje zaposlenih. Proces izvedbe dobiva vhodne podatke iz načrtovanja in kontrole, predaja pa rezultate procesu kontrole. Sestoji se iz naslednjih procesov (PM BOK, 2004 str. 55):

- izvajanje projektnega plana – sledenje projektnemu planu z izvajanjem projektnih aktivnosti;
- preverjanje obsega – formalizirano sprejetje obsega projekta;
- zagotavljanje kakovosti – periodično preverjanje izvajanja projekta, z namenom, da projekt zadovolji predpisane standarde kakovosti;
- razvoj projektnega tima – razvoj posameznikovih in skupinskih znanj za učinkovitejše izvajanje projekta;
- distribucija informacij – zagotavljanje, da so potrebne informacije dostopne udeleženi na projektu v sprejemljivem času;
- izbira ponudnikov – izbiranje ustreznih dobaviteljev za potrebe nabave projekta;
- vzdrževanje pogodb – nadzor nad pogodbami z zunanjimi dobavitelji, udeleženi pri projektu.

Po Lipovcu (1987, str. 272–283) se uveljavljanje planirane organizacije začne s kadrovanjem; to pomeni, da ravnatelji uveljavijo zamišljena razmerja med ljudmi s kadrovanjem zaposlenih in jih zatem neprestano prilagajajo, zato da se cilji združbe dosežejo na smotrni način. Uveljavljanje organizacije se nato nadaljuje z vodenjem, ki sproži neposredno izvedbo.

Izvedba projekta ima štiri glavne elemente. To so kadrovanje, vodenje, komuniciranje in motiviranje. V postopek kadrovanja uvrščamo iskanje in pridobivanje ustreznih kadrov, usposabljanje in izobraževanje, ocenjevanje uspešnosti dela in načrtovanje njihove kariere (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 198). Kadrovanje je najpomembnejše pri izbiri ravnatelja projekta. Pomembno je, da ima ravnatelj projekta ustrezno strokovno znanje o vsebini projekta, metodološko znanje o metodah planiranja in kontrole, managersko znanje o vodenju udeležencev projektne skupine in ustrezne osebnostne lastnosti (Rozman, 1994, str. 125–126).



Osebnostne lastnosti članov projektnega tima ključno vplivajo na učinkovitost delovanja projektnega tima, saj lahko njegovo delovanje ali zavirajo ali pospešujejo. Nujno potrebne lastnosti člana tima so prilagodljivost, upoštevanje drugih, sodelovanje, uvidevnost ipd., medtem ko preveč izražena individualnost, samozaverovanost, agresivnost, samozadostnost in tekmovalnost zmanjšujejo učinkovitost in motiviranost tima.

Meredith in Mantel (2000, str. 109) opredelita vodenje kot spretnost vplivanja na druge ljudi, skupine ali time s komuniciranjem, motiviranjem in nadzorom, da bi sodelovali v smeri postavljenega cilja organizacije. Vodenje je vplivanje in usmerjanje drugih k doseganju zaželenih ciljev (Kotter, 1988, str. 103). Način vodenja je odvisen od vodje, sodelavcev in od situacije. Vodenje lahko vključuje tudi komuniciranje in motiviranje.

Kadrovanje omogoča projektne managerju pridobivanje primernih sodelavcev in njihovo združevanje v projektne tim. S tem so sicer izpolnjeni pogoji za začetek delovanja tima, vendar tim ne more uspešno delovati brez ustreznega vodenja. Projektne manager mora prepričati člane tima, da bodo sledili njegovim zamislim, in usmeriti njihovo delovanje k doseganju planiranega cilja projekta. Vodenje je torej vplivanje in usmerjanje drugih k doseganju želenih ciljev (Kotter, 1988, str. 103).

Vodja za svoje delo potrebuje moč, ki lahko temelji na njegovi strokovni, osebni ali položajni avtoriteti. Če upoštevamo razmerje med stopnjo vključevanja sodelavcev v odločanje in uveljavljanjem posameznih vrst avtoritet, razlikujemo tri tipične oblike vodenja: avtoritativno, demokratično in liberalno. Na uspešnost izbrane oblike ali sloga vodenja v določeni situaciji vplivajo različni dejavniki: zrelost članov, osebnostne značilnosti vodje, potrebe članov, odločanje v timu, zapletenost naloge tima ipd. (Možina, 1994, str. 535).

Komuniciranje je ključna oblika dela projektnega tima. Prav komuniciranje omogoča njegovo delovanje in razvoj, saj sta nenehno medsebojno obveščanje in izmenjavanje mnenj pogoja za sodelovanje in odločanje v projektu. Kakovostno komuniciranje omogoča posamezniku uporabo izkušenj drugih v timu in doseganje rešitev, ki jih sam ne bi mogel identificirati. S komuniciranjem projektne tim zazna, analizira in rešuje probleme, sprejema odločitve in usklajuje delo posameznikov ter sodeluje z drugimi udeleženci v projektu. Kakovostno komuniciranje je odprto in spontano, različen hierarhičen položaj članov v stalni organizacijski strukturi podjetja pa nanj ne sme vplivati.

Pomembnost komunikacijske strukture se povečuje z velikostjo in kompleksnostjo projekta. Več ljudi kot sodeluje v projektu in bolj kot so naloge raznovrstne, večji je pretok informacij. Pomembne odločitve se vseskozi sprejemajo na vseh nivojih. Problemi, ki se rešujejo na ta način, so pogosto zapleteni, rešitve pa imajo močan vpliv na nadaljnji potek dogodkov. Pravilnost odločitve je torej za uspešen in učinkovit potek projekta nujna. Pogoj za to so ustrezne informacije ob pravem času in na pravem mestu. Zato je treba izrabiti vse

komunikacijske kanale, tako vertikalne kot tudi horizontalne, ki so pri projektih še posebej pomembni, in tudi najrazličnejše sodobne načine komuniciranja.

Ker so delovne naloge enkratne, torej nerutinske, in ima oblastna struktura širok nadzorni razpon, tehnična struktura v projektu ni popolnoma dorečena. Nerutinske delovne naloge in širok kontrolni razpon namreč zahtevajo več usklajevanja in s tem tudi komuniciranja. Zaradi omenjenega so poleg formalnih razmerij komuniciranja izredno pomembna tudi neformalna, saj je nemogoče predvideti vsa potrebna razmerja.

Tudi od faze življenjskega cikla projekta je odvisen pretok informacij. V prvih fazah je pretok informacij zaradi manjšega števila udeležencev v projektu manjši, zato je tudi komunikacijska struktura manj razvejana. V naslednjih fazah projekta je udeležencev čedalje več, zato je potrebna tudi bolj razvejana komunikacijska struktura.

Eno od ključnih vprašanj za uspeh projektne skupine je tudi vprašanje motivacije. Motiviranje članov projekta poteka v smeri ustvarjalnosti sodelujočih. Motivacija je vse tisto, kar pripelje do neke aktivnosti, kar to aktivnost usmerja in kar ji določa jakost in trajanje; je tisto, zaradi česar ljudje z določenimi sposobnostmi in znanjem delajo (Lipičnik, 1997, str. 191). Stopnja motiviranosti delavcev neposredno vpliva na njihovo delovno učinkovitost. Motiviranje je še posebej pomembno v podjetjih. Najučinkovitejše motiviranje se skriva v sposobnosti, da motivator povzroči, da ljudje sami hočejo narediti tisto, kar želi motivator, in ne, da delo morajo opraviti.

Projekti se najpogosteje izvajajo s pomočjo timskega načina dela, saj gre pri projektih za zapletene aktivnosti, ki posegajo na različna strokovna področja in zahtevajo povezovanje več funkcijskih področij v podjetju (Šušteršič, 2004, str. 272). Pri projektu je velikokrat treba rešiti problem, ki je precej zahteven in kompleksen. Zato je v primeru, ko je način reševanja problema popolnoma neznan, potrebno timsko delo. Timsko delo namreč združuje veliko različnih znanj.

V praksi pa velikokrat pride do napačnega izražanja in pojmovanja timskega in skupinskega dela. Pomembno je, da razlikujemo med timskim delom in delom v skupini. Pri timskem delu vsak član s svojim prispevkom sodeluje pri izdelavi skupne naloge, za nalogo pa je odgovoren celoten tim. Skupina je lahko tim le, če je delovanje članov skupine usmerjeno na določen cilj in če sodelujejo, da bi dosegli cilj. Tako je tim organizacijska tvorba, sestavljena iz naslednjih elementov (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 208–209):

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

Za uspešno timsko delo je pomembno, da se izberejo pravi ljudje, da se z njimi ustrezno komunicira, jih ustrezno motivira, saj se le tako doseže, da si ljudje v timu prizadevajo za doseganje skupnih ciljev. Pri skupinskem delu se naloge razdelijo na delne naloge in vsak član skupine samostojno rešuje svojo delno nalogo.

### **2.3.4 Kontrola projekta**

Pri kontroli projekta manager projekta ugotavlja odstopanja projekta glede na plan in išče vzroke posameznih odstopanj ter ukrepa. Rozman (1994, str. 176) opredeljuje kontroliranje projekta kot spremljanje njegove izvedbe, primerjanje dejanskega stanja in poteka projekta s planiranim, ugotavljanje odstopanj med doseženim in planiranim ter predlaganje popravilnih akcij oziroma ukrepov, s katerimi bi odpravili odstopanja in uresničili planirano. Kontrola projekta poteka v treh zaporednih korakih. V prvi fazi se ugotavlja in spremlja dejansko stanje organizacije in opravljenega delovanja. V drugi fazi sledi primerjava s planom, ocenjevanje opravljenega in ugotavljanje odstopanj in vzrokov. V zadnji fazi sledi ukrepanje, odpravljanje ovir in odklonov s korektivnim delovanjem (Mrzel, 2005, str. 17). Kontrola projekta namreč spada v sestavni del projektnega managementa. Kontrola je namenjena predvsem zmanjševanju odklonov med planiranim in dejansko doseženim delom v projektu (Meredith, Mantel, 1995, str. 508).

Vsaka kontrola zahteva pripravo plana in ustrezno organizacijo za njegovo izvedbo, ki nato predstavlja osnovo za kontroliranje. Kontroliranje projekta je proces, s katerim se poskuša zagotoviti, da dogodki sledijo planom projekta, in sicer s koordiniranjem aktivnosti vseh prizadetih (Moder, 1983, str. 324). V začetnih fazah izvedbe projekta kontrola ni le najcenejša, temveč se lahko zgodi, da pozneje vodja projekta sploh ne more več reagirati (Burke, 1999, str. 191).

Pri kontroli projekta moramo spremljati predvsem doseganje ciljev projekta (Kerzner, 2001, str. 817–818):

- doseganje planiranih rokov;
- doseganje planiranih stroškov, kamor sodi tudi nadzor nad projektnimi udeleženci in drugimi poslovnimi prvinami v projektu;
- doseganje planirane kakovosti učinkov projekta.

Kontrola je lahko:

- stalna, ko se potek projekta spremlja neprestano, ali
- občasna, ko se stanje projekta preverja v določenem trenutku,
- na vnaprej predvidenih kontrolnih točkah.

Za vsako posamezno projektno aktivnost kot tudi za projekt kot celoto izvajamo kontrolo. Naročnik oziroma lastnik projekta kontrolira projektnega ravnatelja, projektni vodja pa izvaja kontrolo nad projektnimi udeleženci. Osnovno kontrolo s strani nadrejenih dopolnjujejo še samokontrola, kontrola s strani sodelavcev, kontrola s strani podrejenih in kontrola s strani zunanjih strokovnjakov. Kontroliranje udeležencev projekta je najpogosteje obravnavano kot del kontrole planiranih stroškov. Ker tudi podrejeni kontrolirajo svoje nadrejene, je kontroliranje dvosmeren proces.

Uspešna kontrola zahteva pripravljen plan in ustrezno organizacijo naloge, odgovornost in avtoriteto posameznikov, tako da se ve, kdo je odstopanje povzročil in kdo bo odpravil posledice (Rozman, 1993, str. 254).

Neustrezno določene vloge v okviru projekta, odpori proti spremembam, neujemanje ljudi, slabo delegiranje pooblastil, preobremenjenost, slab izkoristek delovnega časa ter vplivi okolja, ki jih v fazi planiranja organizacije nismo mogli predvideti, so možni vzroki za odstopanja od planirane organizacije. Po ugotovitvi vzrokov za odstopanje je v organizaciji treba sprejeti in izvesti določene ukrepe. Na voljo imamo različne možnosti ukrepov. Naj naštejemo nekatere: sprememba organizacijske strukture, kadrovske zamenjave, spremembe v komuniciranju, nagrajevanje zaposlenih. Uporabimo pa lahko tudi ukrepe, kot so opomin, ukor, omejitev pooblastil, odpust ali pa celo pohvale.

### **2.3.5 Zaključek projekta**

V zaključni fazi projekta se rešitve projekta predajo v uporabo oziroma naročniku. O zaključku projekta odloča naročnik, ta projekt sprejme s posebnim sklepom. Zaključno poročilo sestavljajo različni dokumenti in gradiva. Zaporedje dokumentov, gradiv in sestavljenih gradiv predstavlja kronologijo poteka projekta.

Pri primopredaji se projekt poveže z rednim poslovanjem podjetja, zato je primopredaja planirana vnaprej in zajeta v letnih in operativnih planih poslovanja (Hauc, 2002, str. 246). Že pred zaključkom projekta je treba ustrezno usposobiti 'uporabnike' ter jih seznaniti z rezultati, kajti po primopredaji rezultata ti skrbijo za proces. Rezultat projekta, predan v prakso, hkrati pomeni doseganje strateških ciljev.

Če so cilji projekta doseženi v predvidenem roku, se lahko projekti zaključijo pravočasno. Zaradi različnih vzrokov, kot so pomanjkanje finančnih sredstev, pomanjkanje kontrolne informacije o izvajanju, težave v samem projektu, sprememba okolja, ki lahko povzroči neaktualnost projekta, se lahko projekt zaključi tudi predčasno. Ko se projekt zaključi, se rezultat preda naročniku. Nato se napiše končno poročilo in zbere ter uredi se vsa projektna

dokumentacija. Ker je projekt končan, se projektni tim razpusti, zaposleni pa se razporedijo na druga delovna mesta.

## **3 MANAGEMENT V KULTURI IN POSEBNOSTI GLASBENE PRODUKCIJE**

### ***3.1. Management v kulturi***

Projekt Urok je bil že v začetku opredeljen kot kulturni projekt, katerega cilj je bila pridobitev glasbene zgoščenke. Tako bo to poglavje razdeljeno na dva dela; v prvem delu bom predstavil nekatere osnovne značilnosti kulture oziroma managementa v kulturi, v drugem delu pa bodo predstavljene nekatere posebnosti in zakonitosti glasbene produkcije.

Za kulturo oziroma kulturni sektor je bilo dolgo časa v veljavi prepričanje, da gre za izključno nepridobitno dejavnost, za katero tržne zakonitosti ne veljajo. Še več; ker je namen kulture v doseganju »višjih ciljev«, je tržno razmišljanje povsem odveč oziroma celo nezaželeno. S prehodom v tržno gospodarstvo so se korenito spremenile tudi razmere v kulturi. Nekatere kulturne ustanove so propadle, pojavilo se je mnogo novih. Prav tako se je zmanjšalo financiranje s strani države, zato so se morali tudi kulturni delavci novim razmeram ustrezno prilagoditi. Tako kulturni management, management umetnosti ali določene umetniške dejavnosti postaja pomemben dejavnik delovanja udeležencev v kulturnem sektorju.

Kulturni management kot del kulturologije izhaja iz dejstva, da je kultura sistem, znotraj katerega je z resnim delom mogoče oblikovati, urejati, upravljati, usmerjati razvoj ter znotraj katerega je mogoča organizacija ustreznih pogojev kulturnega in še posebej umetniškega ustvarjanja in v končni fazi predstavitev le-tega najširši javnosti (Dragičević-Šešič, Stojković, 2003, str. 9).

Predmet kulturnega managementa je preučevanje vseh možnih načinov organiziranja, ki se pojavljajo v različnih družbah, v različnih časovnih obdobjih, znotraj kulturne dejavnosti kot celote in tudi po posamezih kulturnih dejavnostih (gledališče, film, radio ...).

Cilji in naloge kulturnega in umetniškega managementa:

- izgradnja sistema (modela) kulturnega življenja, ki izhaja iz določene kulturne politike;
- načrtovanje razvoja kulture, kar pomeni določanje ciljev, prioritet, metod realizacije kulturne politike kot tudi raziskovanje obstoječe kulturne situacije, kar je osnova za nadaljnje načrtovanje;

- vzpostavitev ustreznih odnosov med posameznimi institucijami v želji doseči optimalne rezultate; na primer izgradnja sistema, ki bo omogočal najboljše pogoje za razvoj gledališke umetnosti. Tak sistem bi omogočal enostavno pozicioniranje različnih kulturnih ustanov; nacionalnih, komercialnih, nepridobitnih, muzejev ... ;
- izgradnja modela posameznih kulturnih institucij, njihovo upravljanje in organiziranje dela v njih – management posameznih ustanov (filmski studii, gledališke hiše, kulturni centri);
- organiziranje procesa proizvodnje (management projekta) posameznega umetniškega dela znotraj kulturne institucije;
- organiziranje procesa distribucije kulture;
- management proizvoda;
- vzpostavljanje ustreznih oblik mednarodnega kulturnega sodelovanja.

Sam management pa je tudi odvisen od civilizacijskega in kulturnega prostora, v katerem je nastal in se dalje razvijal. Tako Dragičević-Šešič in Stojković (2003, str. 13) obravnavata tri vrste pojmovanja managementa, ki so nastale na različnih civilizacijskih osnovah, in sicer:

- *evropsko pojmovanje*; nastalo je na osnovi vrednot kot na primer: preudarnost, stabilnost, spoštovanje konvencij ter izkazovanje kvalitete in raznovrstnosti. Sam management pa temelji na izkušnjah iz preteklosti ter izhaja iz stanja v sedanosti;
- *ameriško pojmovanje*; vrednote, na katerih temelji: vitalnost, mobilnost, neformalnost, obilje, količina in organizacija. Management je izrazito usmerjen v prihodnost oziroma v uresničevanje ciljev v prihodnosti;
- *japonsko pojmovanje*; gre za najnovejši trend managementa, imenovanega tudi management kvalitete (total quality management). Pri tovrstnem managementu gre za spoj ameriškega pojmovanja managementa in japonske tradicionalne kulture, v kateri je zavezanost instituciji popolna in v kateri je vsak posameznikov cilj podrejen splošnem cilju institucije. Boj za vrhunsko kvaliteto pa poteka na vseh nivojih, od prodajalca kart pa do samega direktorja.

Čeprav so naši kulturi znatno bližje evropske vrednote, na katerih so zasnovane tudi nekatere evropske teorije managementa, pa je potrebno poudariti, da je tako imenovana industrija kulture nastala na temeljih ameriških teorij managementa.

### **3.1.1 Projektni management v kulturi**

Sam proces projektnega managementa v kulturi se bistveno ne razlikuje od projektnega managementa, kot je bil opisan v prejšnjem poglavju. Tudi v tem primeru gre za časovno omejen projekt, z jasno določenimi cilji, kadrom, razdeljenimi nalogami itd.

Kulturna politika večine držav s tržnim gospodarstvom predvideva, da se kulturne ustanove obnašajo tržno in da so za svoje poslovne rezultate v celoti odgovorne. Zato se te ustanove poslužujejo sodobnih teorij in spoznanj managementa in predvsem projektnega managementa. Še pred desetimi leti je za sektor kulture veljalo, da je posamezen projekt usmerjen k realizaciji določene gledališke predstave, razstave ali kulturnega dogodka. Dandanes je to osredotočenost na končni izdelek zamenjala osredotočenost na sam proces dela. Tako projekt več ne pomeni končnega izdelka posmazanih umetnikov, ampak bolj njihovo srečevanje, druženje, komuniciranje med njimi in javnostmi. V središču pozornosti je torej kvaliteta komunikacije in proces, kako le-ta poteka, ne pa samo delo (Dragičević-Šešič, Stojković, 2003, str. 143). Naloga projektnega managementa je torej vzpostavitev ustreznih pogojev za delo umetnikov, komunikacija med njimi in z njimi, kar na koncu rezultira v kvalitetnem umetniškem delu.

## **3.2. POSEBNOSTI GLASBENE PRODUKCIJE**

V današnjem času je glasba tista veja umetnosti, s katero se povprečen človek srečuje vsak dan oziroma je izmed vseh vrst umetnosti daleč največ časa izpostavljen prav glasbi. Po nekaterih raziskavah povprečno dve uri dnevno. Pri tem je potrebno upoštevati, da glasbena publika ni homogena, ampak je razdeljena na mnoge stile, žanre in to bolj kot katera koli druga publika.

### **3.2.1 Zgodovina**

Glasba je bila sestavni del vsakdana že v prvobitnih skupnostih. Z njo so se ukvarjali vsi člani skupnosti, posebna glasbena publika tedaj še ni obstajala. Z razvojem civilizacije in z nastankom prvih držav, dvorov je prišlo do profesionalizacije glasbene umetnosti. Glasba je postala dokaz uspeha in moči. V srednjem veku nastanejo glasbene šole in posledično izobraženi glasbeniki, ki so že organizirani v svojem cehu. Glasba se razvija v dve smeri, in sicer: narodna glasba, namenjena predvsem zabavi, in elitna glasba (danes jo imenujemo klasična). Do 18. stoletja ni imel glasbenik nobenih pravic, ki bi zadevale prodajo ali izvajanje njegovih glasbenih del. V tistem času pa so nastali prvi zametki avtorskega prava in umetniku so bile priznane avtorske pravice za ustvarjena dela. Do tedaj si je te pravice lastil dvor, cerkev oziroma naročnik umetniškega dela. V 19. stoletju si avtorji pridobijo še izvajalske pravice. V začetku 20. stoletja s tehnološkim napredkom in z novimi izumi dobi širjenje glasbe povsem novo razsežnost. Razvija se glasbena industrija izdajanja plošč, počasi se začne širiti nov medij – radio, kasneje še kino in televizija. Vse to pripelje do kompleksnih sprememb v glasbeni dejavnosti. Glasba se snema, razmnožuje, razpošilja in prodaja na glasbenih nosilcih. Glasba postane industrija z mnogimi vejami (industrija pop, rock, klasične glasbe ...), z diferenciranim trgom in lastnim (posebnim) marketingom. Vseskozi pa je

prisotna tesna povezanost glasbene industrije in razvoja tehnologije. Ta povezanost se kaže na eni strani v vedno novih produkcijskih načinih in tehnikah snemanja glasbe, po drugi strani pa nastajajo vedno novi mediji, ki dodobra spreminjajo prodajanje (konzumiranje) glasbe (juke-box, digitalizacija, internet).

### 3.2.2 Značilnosti glasbene industrije

Za produkcijo večine glasbe, vsaj tiste popularne, pa tudi vse ostale, ki prinaša dobiček, stoji glasbena industrija. Svetovni glasbeni trg obvladuje šest »megazaložb«, ki nadzorujejo približno 80 % trga. Preostalih 20 % je razdeljenih med male »neodvisne« založbe, vendar pa v primeru, da katera od njih beleži rast, je kaj kmalu žrtev prevzema katere izmed velikih založb. Vse velike založbe so tako vertikalno kot tudi horizontalno integrirane. Vertikalna integriranost jim zagotavlja prevladujoč položaj na trgu; vse založbe imajo namreč vzpostavljeno celotno lastno verigo od produkcije do distribucije in trženja glasbe. S takšno notranjo organiziranostjo dosegajo ekonomije obsega, kar pomeni, da je vstop novih založb v panogo zaradi previsokih vstopnih stroškov onemogočen. Horizontalna integriranost je pomembna zaradi tekmovalnosti med založbami. Vse velike založbe pokrivajo celoten glasbeni trg in izdajajo glasbo vseh žanrov ter iščejo vedno nove tržne niše, z rastjo katerih menijo, da si utegnejo pridobiti prednost pred ostalimi akterji na trgu.

MPA (Združenje glasbenih založnikov) definira glasbeno založništvo kot razvijanje, zaščito in vrednotenje glasbe. Glasbeno založništvo zahteva mnogo različnih znanj; od odkrivanja novih glasbenih talentov, iskanja tiste glasbe, ki bo najbolj ustrezala občinstvu do zagotavljanja pogojev, v katerih je vsa izdana glasba ustrezno zaščiten ter v katerih se za njeno uporabo zaračuna ustrezno denarno nadomestilo.

Glasbeni založnik skrbi za:

- iskanje in podpiranje novih, talentiranih piscev skladb in skladateljev. Skrb za njihov nadaljnji glasbeni razvoj, zagotavljanje ustreznih pogojev, s katerimi je omogočeno nemoteno ustvarjanje glasbe;
- naročanje novih glasbenih del;
- prijava glasbenih del pri organizacijah za varstvo avtorskih in drugih pravic (v Sloveniji združenje SAZAS);
- produkcija izvajalskega materiala in poskusnih posnetkov;
- produkcija in zaščita »tiskane« glasbe;
- priprava promocijskega materiala;
- predstavitev skladateljev potencialnim izvajalcem;
- zaščita uporabe glasbe;
- izvrševanje plačil, ki pripadajo avtorju na osnovi uporabe njegove glasbe (plačilo tantiemov);



- ukrepanje proti tistim, ki kakor koli zlorabijo avtorsko glasbo.

Sistem glasbenega založništva temelji na principu »copyright« oziroma na principu zaščite avtorskih pravic. Ponavadi postane lastnik avtorskih pravic založba, kar ji omogoči razpolaganje in eksploatairanje izdane glasbe. Po neki nenapisani tradiciji naj bi se prihodki od avtorskih pravic delili na pol; polovico naj bi pripadlo založbi in polovico avtorju, če seveda v pogodbi med založbo in avtorjem ni določeno drugače. V tej pogodbi so poleg delitve prihodkov natančno določene vse ostale pravice in obveznosti ter pogoji, pod katerimi se glasba promovira, eksploatira in zaščiti. Dejansko pa dandanes pripada avtorju nekje med 10 in 15 % prihodkov od avtorskih pravic. Glavni razlogi za tako majhen delež izhajajo iz vedno dražje produkcije in predvsem iz zelo visokih izdatkov za videoprodukcijo in ostalih materialov, namenjenih promociji. Lastništvo avtorskih pravic je prenosljivo oziroma je lahko tržno blago, kar pomeni, da lahko tudi zamenja lastnika. Tako so se je lastništvo avtorskih pravic skupine Beatles že kar nekajkrat dosedaj zamenjalo. Trenuten lastnik je Sony/APV.

V zadnjih letih so se razmere na glasbenem trgu močno poslabšale. Po eni strani je prišlo do zasičenosti trga z neizvirnimi in dolgočasnimi izvajalci, ki jim nikakor ni uspelo mobilizirati publike, da bi v zadostni meri kupovala (pre)drago ponujeno glasbo. Po drugi strani pa so se s pojavom Svetovnega spleta drastično spremenile navade poslušalcev. V današnjem času se glasba preko P2P programov, ki omogočajo enostavno in brezplačno izmenjavo glasbenih datotek, prenaša na domač računalnik, kar se zopet rezultira v zmanjšani prodaji glasbenih nosilcev. Velike založbe se novim razmeram na trgu težko prilagajajo ter se raje zanašajo na odločitve sodišč v dragih tožbah proti (po njihovem mnenju) kršiteljem avtorskega prava. Nekateri drugi akterji na trgu, na primer Applov i-Tunes, pa so se nasprotno odločili za popolnoma nov pristop trženja glasbe oziroma posameznih glasbenih datotek preko spletnih portalov, kar se je za sedaj izkazalo za modro poslovno potezo, ki iz leta v leto prinaša večje prihodke, medtem ko prodaja klasičnih nosilcev zvoka vztrajno pada. Zaradi krize, v kateri so se znašle velike založbe, se vse več izvajalcev odloča za alternativne načine produkcije, predvsem pa distribucije in trženja njihove glasbe.

### **3.2.3 Neodvisna produkcija**

Tako imenovana neodvisna glasbena scena, nekateri jo imenujejo tudi »indie«, se je začela razvijati v sedemdestih letih prejšnjega stoletja, in sicer s pojavom glasbenega žanra, imenovanega punk. Glavna značilnost neodvisne glasbe je njena neodvisnost od velikih založb ter tudi od trenutnih trendov v popularni glasbi. Ustvarjalci so bolj osredotočeni na lasten umetniški izraz, na samo ustvarjanje kot pa na komercialni uspeh, ki pa ni nujno, da izostane.

Pomemben dejavnik neodvisne glasbe in s tem neodvisne produkcije je tehnologija. Le-ta je pred prihodom digitalizacije zelo draga in zato v domeni velikih, kapitalsko močnih založb. Z digitalizacijo pa postaja produkcijska tehnologija cenovno dostopnejša, kar omogoči posameznim ustvarjalcem postavitev domačih studiev, ki zagotavljajo zadovoljivo kvaliteto produciranja glasbe in omogočijo ustvarjanje glasbe po načelu »naredi sam«. Prav tako pa postane s pojavom svetovnega spleta mnogo enostavnejša tudi distribucija. Lastna glasba postane sedaj dosegljiva potencialno zelo širokemu krogu poslušalcev (Leyshon et al., str. 179–209).

Za povezovanje (mreženje) ustvarjalcev po celem svetu glede na skupne točke (žanr, politična usmerjenost, nazor) so na razpolago spletni portali, kot je na primer MySpace, ki imajo na tisoče uporabnikov. Preko njih se ustvarjalci spoznavajo, izmenjujejo izkušnje, dogovarjajo za nastope direktno med seboj, komunicirajo s svojo publiko, kar v mnogočem nadomešča dejavnost založb (Leeds, 2006).

Zelo pomembna prednost neodvisnega založništva za ustvarjalca pa je ta, da je v večini primerov sam lastnik avtorskih pravic. Iz tega sledi, da ima vse pravice glede razpolaganja, reprodukcije, distribucije svoje glasbe.

## **4 PROJEKT UROK**

### **4.1 Mladinsko društvo Bistrica ob Sotli**

Mladinsko društvo Bistrica ob Sotli, v nadaljevanju MDBS, je bilo ustanovljeno 1997. Osrednji namen ustanovitve je bila popestritev družabnega življenja v občini, pa tudi vzpostavitev razmer, v katerih bi se mladi lahko kar najlažje izražali in družili. Z ustanovitvijo MDBS je postalo legalizirano delovanje Kluba Metulj, ki je bil v kraju prisoten že dve leti prej, vendar ni deloval redno, razen tega pa je imel zaradi svoje alternativno zastavljene programske sheme zelo slab sloves v kraju.

MDBS se je v prvih letih delovanja ukvarjal predvsem z adaptacijo in obnovo prostorov, za kar so člani porabili zelo veliko energije, ki bi jo lahko ob urejeni infrastrukturi bolje izkoristili za kreativno izražanje svojih idej. MDBS se je financiral z donacijami iz občinskega proračuna, vendar pa so bile le-te na samo zadovoljivi ravni, zato se je MDBS že v prvih letih delovanja prijavljal na razpise. V začetku predvsem na razpise, ki so zagotavljali sofinanciranje nakupa opreme, kasneje pa še na tiste, od katerih si je MDBS obetal sofinanciranje programske sheme Kluba Metulj.

Delovanje MDBS je bilo v začetku skoncentrirano okoli Kluba Metulj, z leti pa se je širilo. Tako je društvo aktivno na področju ekologije, neformalnega izobraževanja mladih, alternativne kulture, glasbene kulture, organizacije družabnega življenja v kraju. V okviru društva deluje javna e-točka, ki omogoča dostop do svetovnega spleta v prostorih društva kot tudi brezžičen dostop. Prav tako je MDBS povezan z mnogimi sorodnimi društvi in organizacijami v Sloveniji (tudi v Republiki Hrvaški) ter tudi z organizacijami v drugih državah Evropske unije. Rezultat tega je bila organizacija večstranske mladinske izmenjave, imenovane »Meje-Borders«. V prihodnosti je glavni cilj društva vzpostavitev mladinskega centra (MC BOS), ki bo predvsem mladim nudil kvalitetno preživljanje prostega časa in ki bo omogočal realizacijo njihovih kreativnih idej.

Prvi večji projekt MDBS je bil projekt Urok. Kot sem že omenil, je bilo v začetku delovanje društva skoncentrirano v Klubu Metulj. Programska shema Kluba je bila zasnovana zelo urbano. Organizirali smo predvsem koncerte oziroma glasbene dogodke takšnih žanrov in vrst, ki so za podeželsko okolje povsem neznčilni, kljub temu pa so bile vse prireditve zelo dobro obiskane. Hkrati so začele nastajati v kraju domače glasbene skupine, ki so ustvarjale izključno avtorsko glasbo, ki glede na trende v tistem času ni bila pretirano komercialno zanimiva. Število glasbenih skupin je nihalo, vendar pa so bile po letu 2000 prisotne štiri, ki so kontinuirano delovale, njihovi člani pa so sestavljali glasbeno-kulturno sekcijo, ki je delovala znotraj MDBS. Najstarejša izmed njih (Zmajev rep) je v tistem času s težkimi mukami že izdala svoj prvenec, ostale tri pa za izdajo lastne zgoščenke, razen dovolj glasbenega materiala, niso imele resnejših možnosti. V tistem času je bila glasbena industrija že v globoki krizi, kar je pomenilo, da glasbene založbe niso kazale pretiranega zanimanja za izdajo materiala, katerega uspeh pri poslušalstvu ni bil že vnaprej zagotovljen. Preostane torej možnost neodvisne produkcije in samozaložbe, kar pa pomeni veliko finančno breme za skupino. V takšnih razmerah je postala smiselna ideja o skupni predstavitvi glasbenih skupin pod okriljem MDBS. V MDBS je bila sprejeta odločitev o izvedbi projekta produkcije, izdaje in promocije zgoščenke, na kateri so se predstavile vse štiri tedaj delujoče skupine (Zmajev rep, Malik, Eternia in NoCenzura). Projekt smo poimenovali Urok. Projekt je MDBS želel v čim večji meri izvesti na osnovi kreativnih potencialov lastnih članov; zunanje sodelavce bi k sodelovanju povabili zgolj na tistih področjih, na katerih sami člani MDBS niso bili dovolj kompetentni. Z njegovo realizacijo je MDBS želel pridobiti dokument (zgoščenko), ki bo pričal o razvitosti glsbene scene v kraju, nadalje to sceno, posredno pa tudi Klub Metulj, promovirati po Sloveniji in hkrati z uspešno realizacijo pridobiti ustrezne reference, ki bodo delovanju MDBS v prihodnje dale novega zagona in predvsem pomagale pridobiti več finančnih sredstev iz občinskega proračuna in tudi širše, kar bo MDBS omogočilo izvajanje še kvalitetnejšega in obširnejšega programa kot do tedaj.

## **4.2 Inicializacija projekta Urok**

Upravni odbor MDBS je v novembru 2003 potrdil program dela društva za leto 2004. Sklep upravnega odbora pomeni tudi uraden začetek projekta Urok oziroma natančneje pričetek priprav na projekt. Projekt se je uradno začel s sprejetjem zagonskega elaborata, v katerem so bili določeni cilji projekta, sestava projektnega tima, faze projekta in natančno opredeljeni cilji. Bistvene dele zagonskega elaborata povzemam v nadaljevanju točke 4.2 in v točki 4.3.

Zastopnik MDBS sem bil imenovan za vodjo projekta. V diplomski nalogi je izraz vodja projekta enakovreden izrazu manager projekta, ki je sicer v strokovni literaturi pogosteje uporabljan. V začetku je bila moja glavna naloga iskanje ustreznega projektnega tima. Bil sem torej zadolžen, da najdem kompetentne sodelavce, ki bodo sposobni projekt izvajati v posameznih fazah, ter mednje razdeliti naloge in pristojnosti. Prav tako sem bil zadolžen za izdelavo (grobega) terminskega načrta, s katerim je bilo potrebno opredeliti potek in posledično tudi trajanje projekta. Naslednja delovna naloga je bila ocena vrednosti projekta in identifikacija možnih virov financiranja.

Pri sestavi projektnega tima je bilo potrebno v prvi vrsti slediti ciljem, ki jih je MDBS z njegovo realizacijo želel doseči. Tako sem moral pri sestavi projektnega tima in kasneje tudi pri razdelitvi nalog ter iskanju izvajalcev za posamezne faze projekta najprej iskati potencialne člane oziroma izvajalce med člani MDBS ali pa se ozreti za tistimi kadri, ki so bili na voljo v kraju samem in še posebej med mladimi. Za strokovne sodelavce, povezane predvsem z glasbeno produkcijo, je bilo že znano vnaprej, da jih med našimi člani ni, zato jih je bilo potrebno šele poiskati. Glede na izkušnje najstarejše izmed štirih glasbenih skupin (Zmajev Rep), ki je v tistem času za sabo že imela prvenec, je bilo jasno, da je izbira producenta, ki bo odgovoren za produkcijski del, bistvenega pomena.

V začetku je bil (ožji) projektni tim sestavljen iz štirih ljudi; kot že rečeno sem sam bil vodja projekta, odgovoren za cel projekt in dodatno tudi za finančni in tehnični del projekta, glasbeni producent je bil odgovoren za delo z glasbenimi skupinami oziroma produkcijo same glasbe. Tretji član je skrbel za izdelavo celostne zunanje podobe projekta Urok, medtem ko je četrti član skrbel za organizacijo promocije projekta. Vsak izmed vodilnih članov tima je v nadaljevanju po posvetovanju z vodjo projekta izbral svoje sodelavce in jim dalje delegiral naloge.

Projektni tim je najprej opredelil cilje projekta Urok, in sicer:

- produkcija kvalitetnih posnetkov, ki bodo zadostili tehničnim standardom, ki so tedaj veljali v glasbeni industriji in medijih, in s katerimi bodo glasbene skupine zadostile svojim ambicijam po avtorskem in umetniškem udejstvovanju;
- promocija glasbene scene, ki je nastala v Bistrici ob Sotli med leti 1997 in 2004;
- promocija MDBS in še posebej Kluba Metulj, ki deluje v njegovem okviru;

- realizacija projekta temelji na čim večji aktivaciji članstva MDDBS oziroma tudi ostalih zainteresiranih (mladih) krajanov;
- pridobitev ustreznih referenc za nadaljnje delo z uspešno realizacijo projekta.

V splošnem terminskem načrtu so bile opredeljene posamezne faze, njihovo trajanje in udeleženci. Terminski plan sem kasneje prilagajal v skladu s povratnimi informacijami, ki sem jih dobival od vseh udeležencev, vključenih v projekt. Iz prvega osnutka terminskega plana je bilo jasno razvidno, da se mora promocija projekta pričeti 09. 05. 2005 in da mora biti projekt zaključen najkasneje 25. 08. 2005. Konec projekta v terminskem planu, ki je nastal z računalniškim programom, je določen drugače, vendar je prej naveden datum tisti, do katerega naj bi bili doseženi cilji projekta.

Izdelal sem tudi finančni načrt. V tistem času MDDBS ni bil finančno močno društvo v občini, kar je pomenilo, da projekta ne bo možno financirati zgolj iz lastnih sredstev, temveč bo potrebno iskati donatorje in sponzorje. Prav tako je bilo jasno, da bo zaradi vključitve članov društva kar lep kos dela opravljen prostovoljno. Tako je bil proračun projekta ocenjen na 5.000€<sup>1</sup>. V finančnem načrtu so bili v grobem ocenjeni stroški kot tudi viri sredstev. V okviru finančnega načrta sem izdelal tudi seznam potencialnih donatorjev in sponzorjev ter osnovni koncept komuniciranja z njimi.

### **4.3 Načrtovanje projekta Urok**

Pri načrtovanju projekta Urok smo morali upoštevati naravo samega dela, zato smo najprej razdelili projektni tim v skladu z delovnimi nalogami na dva dela, ki pa sta se lahko po potrebi prepletala, kar je v bistvu pomenilo, da je sama produkcija glasbe (vaje, snemanje, mix, mastering) enota zase, ki jo vodi producent, v njej sodelujejo glasbene skupine in pa vodja projekta, ki mu je producent odgovoren. Drugi del tima pa je bil zadolžen za realizacijo preostalih delovnih nalog, in sicer:

- finance; zbiranje finančnih sredstev, izdelava finančnega načrta, plačilni promet in ostala administracija;
- izdelava celostne podobe; izdelava ovitka, spletne strani in odrskega nastopa;
- tehnična izvedba; izdelava in tisk zgoščenke, tisk ovitka;
- promocija; organizacija turneje, pojavljanje v medijih, snemanje dokumentarnega filma, priprava promocijskega materiala.

---

<sup>1</sup>Znesek je preračunan v evro po tečaju menjave: 1€ = 239,64 SIT.

**Slika 2: Osnovni terminski načrt**

ID	Task Name	Duration	Start	Finish	1st Quarter			2nd Quarter			3rd Quarter			4th Quarter			1st Quarter		
					Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	
0	UROK	573 days	Wed 7.1.04	Mon 1.8.05	[Gantt bar spanning from Jan 2004 to Feb 2005]														
1	1 SESTAVA PROJEKTNEGA TIMA	57 days	Wed 7.1.04	Wed 3.3.04	[Gantt bar from Jan 2004 to Mar 2004]														
7	2 PRODUKCIJA GLASBE	73 days	Mon 1.3.04	Wed 12.5.04	[Gantt bar from Mar 2004 to May 2004]														
12	3 IZDELAVA CELOSTNE PODOBE	24,5 days	Tue 27.4.04	Fri 21.5.04	[Gantt bar from Apr 2004 to May 2004]														
14	3.2 oblikovanje ovitka	14 days	Fri 30.4.04	Fri 14.5.04	[Gantt bar from May 2004 to Jun 2004]														
22	4 PROMOCIJA	447 days	Wed 12.5.04	Mon 1.8.05	[Gantt bar from May 2004 to Feb 2005]														
23	4.1 priprava promocijskega materiala	14,5 days	Thu 13.5.04	Thu 27.5.04	[Gantt bar from May 2004 to Jun 2004]														
28	4.2 distribucija promocijskega materiala	30 days	Wed 7.7.04	Thu 5.8.04	[Gantt bar from Jul 2004 to Aug 2004]														
31	4.3 organizacija turneje	30 days	Wed 12.5.04	Thu 10.6.04	[Gantt bar from May 2004 to Jun 2004]														
35	4.5 pojavljanje v medijih	45 days	Wed 14.7.04	Fri 27.8.04	[Gantt bar from Jul 2004 to Aug 2004]														
39	4.7 distribucija zgoščenk	380 days	Sun 18.7.04	Mon 1.8.05	[Gantt bar from Jul 2004 to Feb 2005]														
43	4.8 produkcija dokumentarnega filma	35 days	Tue 6.7.04	Mon 9.8.04	[Gantt bar from Jul 2004 to Aug 2004]														
47	5 IZDELAVA FINANČNEGA NAČRTA	44 days	Wed 5.5.04	Thu 17.6.04	[Gantt bar from May 2004 to Jun 2004]														
48	5.1 izdelava plana stroškov po aktivnos	44 days	Wed 5.5.04	Thu 17.6.04	[Gantt bar from May 2004 to Jun 2004]														
51	5.2 pridobivanje sponzorjev in donator	14 days	Fri 4.6.04	Thu 17.6.04	[Gantt bar from Jun 2004 to Jun 2004]														
55	6 ADMINISTRACIJA IN TEHNIČNA P	504 days	Tue 16.3.04	Mon 1.8.05	[Gantt bar from Mar 2004 to Feb 2005]														

Vir: Dokumentacija MDDBS, 2004.

### 4.3.1 Načrtovanje produkcije glasbe

Za načrtovanje glasbene produkcije je bil zadolžen producent Aldo Ivančič, ki smo ga povabili v projektni tim. Aldo Ivančič je priznan slovenski glasbenik in producent, ki deluje predvsem na področju alternativne glasbe, nekoč s skupino Borghesia, danes v okviru BAST kolektiva. Prav tako je kot producent delal z mnogimi priznanimi slovenskimi glasbenimi imeni, kot so na primer The Stroj, Miss Bee, Dicky Hardy, N'Toko in mnogi drugi.

V začetku se je producent seznanil z vsemi glasbenimi skupinami, spoznaval skozi vaje njihov glasbeni izraz, cilje posamezne skupine itd. Ko si je ustvaril podobo o posamezni skupini, so skupaj naredili načrt vaj, ki jih je bilo potrebno še izvesti, da bi bile posamezne skupine kar najbolj pripravljene za snemanje.

Ko je ocenil potreben čas za vaje, je lahko določil snemalne dni. Število snemalnih dni je bilo odvisno predvsem od (ne)uigranosti posamezne skupine, v nekoliko manjši meri pa tudi od stopnje tehničnega znanja posameznih glasbenikov ter njihovih prejšnjih izkušenj s snemanjem.

Za procesom snemanja je producent načrtoval še fazo miksanja in masteringa. Ta faza je temeljila izključno na njegovem strokovnem znanju. Seveda pa je pri miksanju moral upoštevati tudi želje in cilje vsake izmed skupin, prav tako pa njihove posebnosti v glasbenem izrazu, saj bi drugače celotna zgoščenka izzvenela monotono. V primeru, da bi v zgodnjih fazah miksanja ugotovil kakšno pomanjkljivost oziroma nedoslednost, je za odpravo le-teh načrtoval še en snemalni dan.

### **4.3.2 Celostna podoba**

Za načrtovanje izdelave celostne podobe je bil odgovoren tretji član ožjega projektnega tima. Ta faza je temeljila na prostovoljnem udejstvovanju predvsem članov MDDBS. Pri načrtovanju te faze je bilo potrebno še posebej natančno določiti roke, v katerih naj bi bile posamezne aktivnosti izvedene. To pa zato, ker je bila celostna podoba pomembna tudi za načrtovanje ostalih faz, predvsem promocije, za izvedbo katere je bilo nujno pravočasno razpolagati z ustreznimi (promocijskimi) materiali, ki bodo nastali v fazi iskanja in izdelave celostne podobe projekta.

V načrtovanju te faze se je določil še obseg spletne strani, osnovne vsebine ter seveda ljudje, ki bodo znali oblikovalske rešitve ustrezno prirediti mediju, kot je svetovni splet. Prav tako pa tudi osebe, zadolžene prelini izbrano oblikovalsko rešitev v obliko, primerno za tisk.

### **4.3.3 Načrtovanje promocije**

Faza promocije je bila še posebej pomembna, saj je bilo potrebno v tej fazi izpostaviti bistvene točke projekta Urok ter jih tudi čim širše predstaviti. Načrtovanje promocije je bilo razdeljeno na:

- organizacijo turneje
- pripravo promocijskega materiala
- pojavljanje v medijih
- iskanje »servisa« pri promociji
- pripravo in produkcijo dokumentarnega filma

Za organizacijo turneje je bil zadožen član skupine Zmajev rep, ki je imela že lastno turnejo ob izidu njihovega prvenca. Tako so bili izbrani kraji in prostori (klubi) po celi Sloveniji, v katerih naj bi se skupine, ki delujejo v okviru projekta Urok, predstavile. Načrtovanih in časovno opredeljenih je bilo osem nastopov. V načrt glasbene turneje je spadal tudi osnovni logistični načrt.

Priprava promocijskega materiala je bila neposredno povezana tako z izdelavo celostne podobe, še posebej pa z izdelavo ovitka in spletne strani. Tako so bili v načrtu priprave promocijskega materiala zadolženi člani posameznih skupin, pa tudi nekateri drugi člani MDDBS. Načrt promocije je vseboval potrebne vsebine oziroma materiale, namenjene medijem, spletni strani projekta in izdelavi ovitka. Prav tako je bilo načrtovano snemanje kratkega dokumentarnega filma o projektu Urok in bistriški glasbeni sceni ter določeni odgovorni za to.

V načrtovanju promocije smo tudi ugotovili, da strokovno nismo dovolj podkovani, da bi jo lahko v celoti izpeljali sami. Zanimanje za pomoč pri promociji projekta Urok je v delu, ki zajema distribucijo zgoščenk po glasbenih trgovinah in distribucijo promocijskega materiala medijem, pokazala založba Dallas.

#### **4.3.4 Pridobivanje finančnih sredstev in izdelava finančnega načrta**

Ta faza je bila v domeni vodje projekta. V prvi vrsti je bilo potrebno pripraviti plan virov. Glavni financer projekta je bil sicer MDDBS, vendar je bilo potrebno zbrati približno 30 % sponzorskih oziroma donatorskih sredstev. Za zbiranje sredstev sem identificiral vsa potencialna podjetja in ustanove, ki bi jih naš projekt lahko zanimal. Zanje sem pripravil ustrezno predstavitev projekta ter natančno definiral proces pristopa do potencialnih partnerjev.

Nadalje je bilo potrebno izdelati natančen stroškovni načrt. Predvideti je bilo potrebno stroške po posameznih fazah. Izdelati različne kalkulacije porabe sredstev glede na izvajanje aktivnosti.

#### **4.3.5 Administracija in tehnična podpora**

Pri načrtovanju projekta smo se odločili, da se vsa dokumentacija, povezana s projektom, zbira na enem mestu, in sicer pri vodji projekta, kajti »umetniki« se že po naravi težko znajdejo s papirji in z dokumenti, vsaj tako se je izkazalo pri preteklem in mnogo manj zahtevnem delu. Tako je bilo načrtovano, da se na enem mestu zbirajo vsa dokumentacija (ponudbe, povpraševanja, odgovori potencialnih sponzorjev, pogodbe z dobavitelji, korespondanca s partnerji). V okviru administracije naj bi bilo urejeno denarno poslovanje (plačevanje in podobno).

Pri načrtovanju projekta se nam je zdelo potrebno centralizirati aktivnost, imenovano tehnična podpora. V okviru vsake faze se lahko pojavijo kadar koli potrebe po drobnem materialu ali kakšen manjši tehnični problem, ki potrebuje hitro rešitev, da ne trpi katera izmed aktivnosti, na primer snemanje, ki spada med dražje aktivnosti. Za tehnično podporo smo zadolžili posebno osebo, ki je morala biti prisotna pri več fazah projekta.

### **4.4 Izvedba projekta Urok**

V teoriji projektnega managementa velja, da izvedba sledi načrtu in v kolikor je načrt dober, s samo izvedbo ni težav. Vendar je v praksi le izjemoma tako. V procesu izvedbe projekta



lahko pride do sprememb, ki v planu niso bile predvidene, ali pa nastopijo kakšne nove okoliščine, zaradi katerih je potrebno izvajanje projekta temu ustrezno prilagoditi. Tudi izvedba projekta Urok ni bila nobena izjema, saj se je v določenih delih razlikovala od samega plana. Za potrebe diplomskega dela bom povzel fazo izvedbe projekta Urok v tistih delih, ki so bistveno odstopali od načrta projekta.

Projekt Urok je v začetku potekal tako, kot je bilo predvideno v terminskem planu. Prvi problemi so se pojavili tekom vaj, ko se je producent že dodobra spoznal z glasbo posameznih skupin, njihovimi cilji in pričakovanji. Producent je ocenil, da je najmlajša izmed skupin (NoCenzura) preslabo pripravljena oziroma da je material, ki so ga pripravili za snemanje, podpovprečen glede na material preostalih treh glasbenih skupin. Članom skupine je predlagal intenzivnejše vaje, na katerih bi izboljšali šibke točke v njihovi glasbi. Istočasno sva vodja projekta in producent sprejela odločitev, da se skupino umakne iz projekta, v kolikor njenim članom ne uspe v roku odpraviti pomanjkljivosti. Manjko materiala pa se zapolni z dodatnim materialom ostalih treh skupin. Ker po dodatnih vajah ni bilo napredka, so se člani skupine odločili za »šok terapijo«. K sodelovanju so povabili Andreja Černelča iz skupine Eternia, ki je prav tako sodelovala v projektu Urok. Z njegovo pomočjo jim je uspelo v zelo kratkem času popolnoma prenoviti material, tako da je zadostil producentovim zahtevam.

Pri izvedbi projekta je do največjih sprememb glede na terminski plan prišlo pri izdelavi celostne podobe projekta. Odgovorni za oblikovanje so pripravili rešitev, ki je ustrezala vsem vključenim v projekt, vendar pa je bilo za njeno realizacijo potrebnega več časa, kot je bilo načrtovano. Da bi realizirali vizijo oblikovalcev, je bilo potrebno organizirati foto session, čakati na razvite filme, jih nato skenirati, šele nato je lahko oblikovalec vključil fotografije v sam ovitek. Ko je bila oblikovalska rešitev dokončna, jo je bilo potrebno pretvoriti v obliko, ki ustreza standardom tiskanja. Na tem mestu se je izkazalo, da oblikovalci niso uporabljali programske opreme, kompatibilne s tisto, ki jo je uporabljal izbrani tiskar. Rešitev tega problema je zopet zahtevala dodaten čas.

Do sprememb glede na osnovni plan je prišlo tudi v fazi, imenovani administracija in tehnična podpora. V načrtu na primer ni bila opredeljena aktivnost zaščite glasbe; brez urejenih avtorskih pravic pa sploh ni mogoče izdati nobenega nosilca zvoka. Glede na to, da je postopek zaščite relativno enostaven, je bil ta spodrsalj hitro kompenziran. Pri sami izvedbi projekta je bilo potrebno vključiti še nekatere druge aktivnosti. Ena izmed teh je bila reprodukcija zgoščenk, izvedba katere sicer ni predstavljala posebnih težav, vendar pa je zopet zahtevala nekaj časa. Veliko več težav smo imeli s tiskom ovitka, saj je prvotno izbran dobavitelj dostavil ovitke, ki so bili tehnično slabi, zato smo jih bili prisiljeni zavrniti in poiskati novega dobavitelja, kar je zopet zahtevalo dodaten čas.

## **4.5 Kontrola projekta Urok**

Za izvajanje kontrole je bil odgovoren vodja projekta. Izvajanje po fazah so nadzirali vodje posameznih faz, na osnovi terminskega načrta. Vse morebitne spremembe v izvajanju (časovni zamiki, dodatni stroški) so bile v najkrajšem možnem času javljene vodji projekta.

Kontrola projekta se je na osnovi terminskega plana vršila na sestankih, in sicer na treh sestankih vseh udeležencev projekta: po končanem snemanju, pri predstavitvi celostne podobe projekta in pred začetkom same promocije. Na teh sestankih so odgovorni za posamezne aktivnosti poročali o napredku pri izvajanju projekta ter o morebitnih problemih. Prav tako so bili na teh sestankih obravnavani predlogi o možnih izboljšavah pri nadaljnjem izvajanju projekta. Vodja projekta in vodje posameznih faz so imeli dodatne sestanke, na katerih so medsebojno usklajevali aktivnosti glede na terminski in finančni načrt, skupaj z vodjo projekta.

## **4.6 Zaključek projekta Urok**

Po končani promociji se je projekt Urok približal zaključku. Potrebno je bilo končati še zadnje aktivnosti, in sicer poravnati vse obveznosti do dobaviteljev in do sodelavcev na projektu, za katere so bili predvideni honorarji, ter urediti vso dokumentacijo.

Zbrati je bilo potrebno ves material, ki se je o projektu Urok pojavil v medijih (recenzije zgoščenke, intervjuje, poročila s koncertov), ves ta material urediti oziroma pripraviti za društveni arhiv.

Nato je sledil še bistven del faze zaključka projekta, in sicer vsebinsko in finančno poročilo. V ta namen je bilo potrebno opraviti analizo doseženih ciljev ter tudi analizo napak, ki so se pojavljale pri posameznih fazah projekta.

Pri analizi doseženih ciljev smo ugotovili, da so bili cilji projekta po večini doseženi. Zgoščanka Urok je zadostila vsem tehničnim merilom ter tudi umetniškim ambicijam posameznih skupin, vendar ne v celoti. Prav tako je bila prisotnost v medijih zadovoljiva. Turneja je bila izvedena brežhibno in glede na pričakovanja dobro obiskana. V projektu Urok so bili tudi zelo dobro izkoriščeni kreativni potenciali članov MDDBS. MDDBS pa je z izvedbo projekta pridobil tako zelene reference, o čemer priča tudi nagrada, ki jo Občina Bistrica ob Sotli ob občinskem prazniku podeljuje najuspešnejšim društvom.

Napake v izvajanju projekta so se kazale predvsem v podaljševanju trajanja posameznih aktivnosti. Vzrok za podaljševanje trajanja gre iskati v pomanjkanju izkušenj posameznih članov projektnega tima. Da bi to izboljšali, bi morali sestaviti »boljši« tim, torej tim, v

katerem bi vodenje faz prevzeli ljudje z delovnimi izkušnjami, vendar je bila v našem primeru sestava tima posledica dveh dejavnikov, in sicer: okvirna sestava tima je bila določena s strani naročnika, torej MDDBS, drugi dejavnik je bila finančna omejenost projekta, kar je pomenilo, da k izvedbi projekta nismo mogli pritegniti ljudi, ki so zahtevali za svoje delo (visok) honorar.

## **SKLEP**

Nepridobitne organizacije služijo splošnemu družbenemu interesu. Njihov prvenstveni cilj ni ustvarjanje dobička, ampak opravljanje dejavnosti, za katero so bile ustanovljene. Odsotnost motiva ustvarjanja dobička v nepridobitnih organizacijah pa še ne pomeni, da tovrstne organizacije niso podrejene tržnim zakonitostim. Tudi nepridobitne organizacije namreč delujejo na trgu. Po eni strani na trgu konkurirajo s ponudbo storitev, po drugi strani pri pridobivanju sredstev za svoje delovanje. Da bi bile pri poslovnih dejavnostih čim bolj učinkovite, se management nepridobitnih organizacij poslužuje enakih prijemov kot management običajnih pridobitnih organizacij.

Eden izmed možnih prijemov, kako se prilagajati spremenljivim tržnim razmeram, je tudi projektni način dela oziroma uporaba projektnega managementa. Osnova projektnega managementa je projekt, katerega glavne značilnosti so enkratnost, jasno opredeljeni cilji, natančno določeno trajanje in znan proračun. Projektni management obsega izvajanje funkcij managementa, potrebnih za izvedbo in doseganje končnega cilja projekta. O uspehu projektnega managementa lahko govorimo, ko so doseženi cilji projekta. Projektni management je razdeljen na posamezne procese, in sicer na inicializacijo, načrtovanje izvedbo in kontrolo projekta. V okviru teh procesov se opredelijo cilji, obseg projekta in projektni tim. Natančno se določijo vloge v timu, odgovornosti in potek komunikacije. Sledi izvajanje projekta. Vzporedno s tem procesom poteka proces kontrole, ki je namenjen ugotavljanju razlike med dejanskim stanjem in planom projekta. Zadnji proces projektnega managementa je proces zaključka projekta, ki vključuje analizo in oceno projekta.

Z izvedbo projekta Urok je Mladinsko društvo Bistrica ob Sotli pokazalo, da je mogoče na ravni društva z uporabo projektnega managementa izvesti zahtevnejše in kompleksnejše projekte ter tako dvigniti delovanje društva na novo, višjo raven. Z izvedbo projekta Urok so bili doseženi naslednji cilji: pridobitev glasbene zgoščenke, njena promocija in distribucija po celi Sloveniji. Sam proces managementa projekta je potekal razmeroma tekoče, kljub temu pa se je moral projektni tim soočiti z nekaterimi težavami. Večina težav je nastala zaradi sestave projektnega tima, ki je moral biti sestavljen predvsem iz članov MDDBS. Ker posamezni člani niso bili dovolj strokovno podkovani na področjih, za katera so bili odgovorni, so nekatere aktivnosti trajale dlje, kot je bilo to predvideno v planu projekta.

MDBS in tudi ostalim društvom priporočam, da pri svojem delu uporabljajo projektni pristop, saj, kot je pokazal projekt Urok, takšen način prinaša dobre rezultate. Vendar pa morajo biti odgovorni za projekte pri tovrstnem načinu dela ustrezno strokovno podkovani, veliko pozornosti morajo nameniti načrtovanju potrebnih aktivnosti in sestavi projektnega tima. Za učinkovitejše zagotavljanje izvedbe v skladu s časovnim in stroškovnim planom pa bi bilo potrebno nameniti večji poudarek tudi managementu tveganj.

## LITERATURA

1. Anthony Robert N., Young David W.: Management Control in Nonprofit Organizations. 4<sup>th</sup> ed. Homewood : Irwin, 1988. 461 str.
2. Baker Sunny, Baker Kim: The Complete Idiot's Guide to Project Management. Indianapolis : Alpha Books, 2000. 404 str.
3. Burke Rory: Project Management: Planning and Control Techniques. 3<sup>rd</sup> ed. Chichester : John Wiley & Sons Ltd., 1999. 343 str.
4. Burke Rory: Project Management: Planning and Control. Chichester : John Wiley & Sons Ltd., 1993. 390 str.
5. Cleland I. David: Project management – Strategic design and implementation. New York : McGraw-Hill, 1999. 560 str.
6. Dragičević-Šešić Milena, Stojković Branimir: Kultura Menadžment Animacija Marketing. Beograd : Clio 2003. 309 str.
7. Hall Dobkin Peter: Inventing the nonprofit sector and other essays on philanthropy voluntarism and nonprofit organizations. London : The John Hopkins University press, 1992. 349 str.
8. Hauc Anton: Projektni management. Ljubljana : GV založba, 2002. 336 str.
9. Horak Christian: Controlling in Nonprofit Organizations. Wiesbaden : Deutscher Universitäts-Verlag, 1995. 318 str.
10. Jelovac Dejan: Odisejada krmarjev neprofitnega sektorja. Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Ljubljana : Študentska organizacija Univerze v Ljubljani, 2002. str. 11–27.
11. Kerzner Harold: Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, And Control. 7<sup>th</sup> ed. New York : Van Nostrand Reinhold Company, 2001. 1203 str.
12. Kolarič Zinka et al.: Slovenija. Družboslovne razprave, Ljubljana, 11 (1995), 19/20, str. 77–91.
13. Kolarič Zinka, Črnak-Meglič Andreja, Vojnovič Maja: Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002. 186 str.
14. Kotler Philip, Andreasen Alan: Strategic Marketing for Nonprofit Organizations. New Jersey : Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1991. 644 str.
15. Kotter John P.: The Leadership Factor. New York : The Free Press, 1988. 161 str.

16. Kranjc Žnidaršič Alenka: *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna : Dej, 1996. 233str.
17. Leeds, Jeff: *Independent music on move with internet*. International Herald Tribune, New York, 10.1. 2006.
18. Levičar Robert: *Vodnik po nevladnih organizacijah v Sloveniji*. Ljubljana : Agencija za razvojno iniciativo, 1999. 697 str.
19. Lewis J. P.: *Mastering Project Management – applying advanced concepts of systems thinking, control and evaluation, resource allocation*. New York : McGraw-Hill, 1998. 319 str.
20. Leyshon, Andrew, et al.: *On the Reproduction of the Music Industry After the Internet. Media, Culture, and Society*. Thousand Oaks : Sage publications. Volume 27., 2005. str. 177–209.
21. Lipičnik Bogdan: *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 326 str
22. Lipovec Filip: *Razvita teorija organizacije*. Maribor : Založba obzorja Maribor, 1987. 365 str.
23. Meredith Jack R., Mantel Samuel J.: *Project Management: A Managerial Aproach*. New York : John Wiley & Sons Ltd.. 1995. 767 str.
24. Meredith Jack R., Mantel Samuel J.: *Project Management: A Managerial Aproach*. 4<sup>th</sup> ed. New York : John Wiley & Sons Ltd.. 2000. 616 str.
25. Moder J. Joseph et al.: *Project Management with CPM, PERT and Precedence Diagramming*. 3<sup>rd</sup> ed. New York : Van Nostrand Reinhold Company, 1983. 389 str.
26. Možina Stane et al.: *Management*. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
27. Mrzel Aleš: *Analiza izvedbe projekta in organizacije »Center odličnosti nanoznanosti in nanotehnologije« na inštitutu Jožef Štefan*. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 86 str.
28. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: *Management*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
29. Rudi Rozman: *Analiza in projektiranje organizacij*. Gradivo za učbenik. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 189 str.
30. Rozman Rudi: *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
31. Russell S. Roberta, Taylor W. Bernard: *Operations Management: Focusing on Quality and Competitivnes*. 2<sup>nd</sup> ed. London : Prentice-Hall International, 1998. 837 str.
32. Šušteršič Izza: *Uspešno delo projektnega tima z vidika projektnega managerja*. Projektni forum 2004, Nova Gorica, 16.–17. september 2004. S projekti med vodilne v Evropi: Zbirka predavanj. Ljubljana : Slovensko združenje za projektni management, 2004, str. 270–278.
33. Tavčar I. Mitja: *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper : Fakulteta za management, 2005. 303 str.

34. Turner J. Rodney: The handbook of project-based management: improving the processes for achieving strategic objectives. London : McGraw-Hill, 1993. 540 str.

## **VIRI**

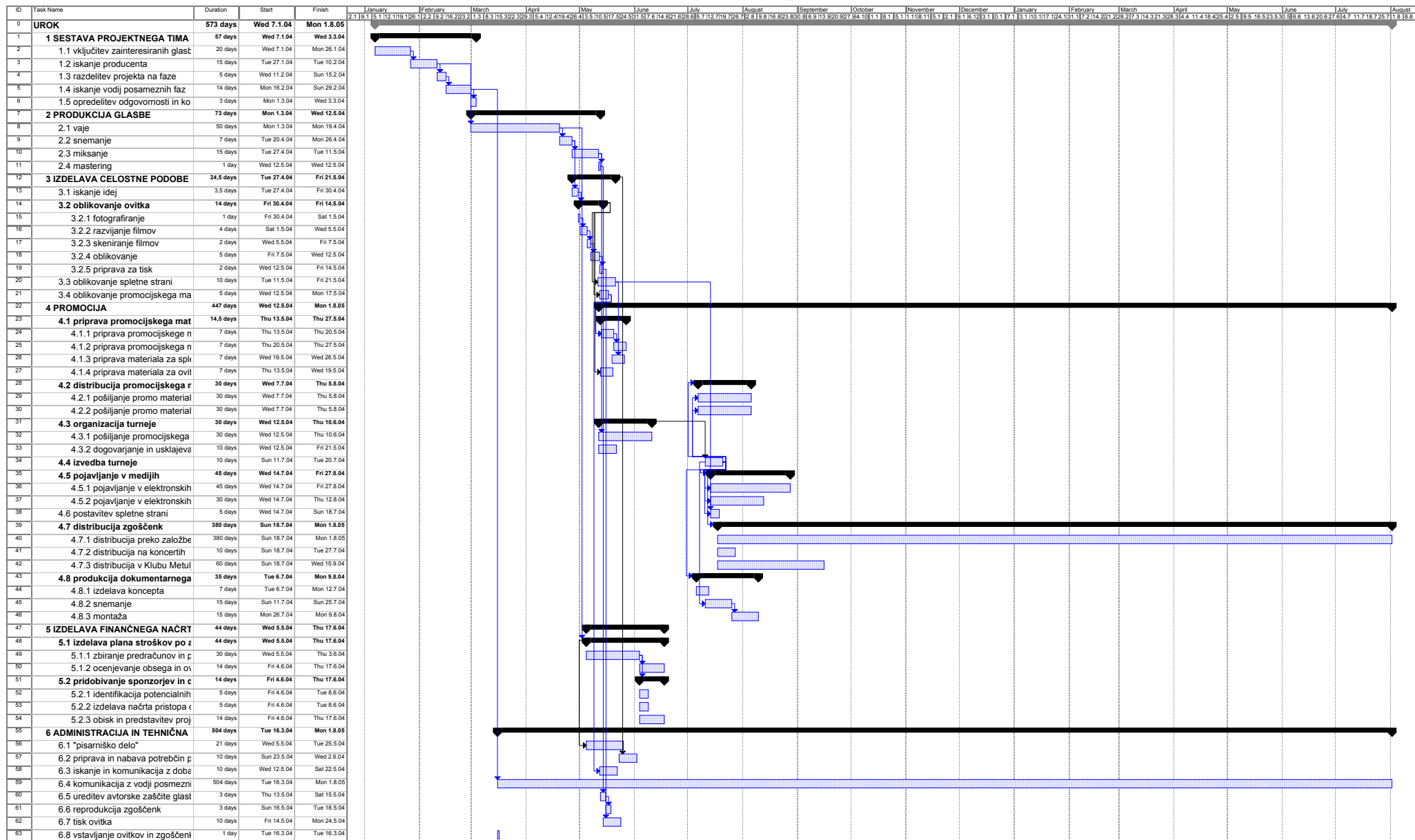
1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PM BOK guide). Third edition. Newtown square : Project Management Institute (PMI), 2004, 388 str.
2. Dokumentacija Mladinskega društva Bistrica ob Sotli o projektu Urok. Bistrica ob Sotli, 2004.
3. Leksikon Cankarjeve založbe. Ljubljana : Cankarjeva založba, 2006. 1250 str.
4. Projektni management. [URL: <http://sl.zpm-si.com/projektni-management/>]. April 2007.
5. Poslovni subjekti: Statistične informacije 1580 –1829. Ljubljana : 2004, št. 70.
6. Statistični letopis RS Slovenije 2007. Ljubljana, Statistični urad RS, 2007.
7. Statut Mladinskega društva Bistrica ob Sotli. Bistrica ob Sotli 1998.
8. Veliki splošni leksikon. Ljubljana : DZS, 2006. 5108 str.
9. What is music publishing?. [URL: [http://www.mpaonline.org.uk/faqs/what\\_is\\_pub.html](http://www.mpaonline.org.uk/faqs/what_is_pub.html)]. November 2007.
10. Wikipedia. [[http://en.wikipedia.org/wiki/Main\\_Page](http://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page)]. November 2007.
11. Zakon o društvih (Uradni list RS št. 61/2006).
12. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS št. 42/2006).
13. Zakon o ustanovah (Uradni list RS, št. 70/2005).
14. Zakon o zavodih (Uradni list RS, št. 8/1996).

# PRILOGE

## *Kazalo prilog*

Priloga 1: Računalniški izpis terminskega plana projekta Urok.....	1
Priloga 2: Računalniški izpis razpredelnice zadolžitev.....	2

## Priloga 1: Računalniški izpis terminskega načrta projekta Urok



Vir: Interna dokumentacija MDBS, 2004.



## Priloga 2: Razpredelnica zadolžitvev (who does what)

ID	Resource Name	Work					
1	aldo ivančič-producent	1.168 hrs					
	<i>ID</i>	<i>Task Name</i>	<i>Units</i>	<i>Work</i>	<i>Delay</i>	<i>Start</i>	<i>Finish</i>
	8	vaje	100%	400 hrs	0 days	Mon 1.3.04	Mon 19.4.04
	9	snemanje	100%	56 hrs	0 days	Tue 20.4.04	Mon 26.4.04
	10	miksanje	100%	120 hrs	0 days	Tue 27.4.04	Tue 11.5.04
	11	mastering	100%	8 hrs	0 days	Wed 12.5.04	Wed 12.5.04
	7	PRODUKCIJA GLASBE	100%	584 hrs	0 days	Mon 1.3.04	Wed 12.5.04
2	člani skupin	1.760 hrs					
	<i>ID</i>	<i>Task Name</i>	<i>Units</i>	<i>Work</i>	<i>Delay</i>	<i>Start</i>	<i>Finish</i>
	7	PRODUKCIJA GLASBE	100%	584 hrs	0 days	Mon 1.3.04	Wed 12.5.04
	8	vaje	100%	400 hrs	0 days	Mon 1.3.04	Mon 19.4.04
	9	snemanje	100%	56 hrs	0 days	Tue 20.4.04	Mon 26.4.04
	10	miksanje	100%	120 hrs	0 days	Tue 27.4.04	Tue 11.5.04
	37	pojavljanje v elektronskih medijih	100%	240 hrs	0 days	Wed 14.7.04	Thu 12.8.04
	36	pojavljanje v elektronskih medijih	100%	360 hrs	0 days	Wed 14.7.04	Fri 27.8.04
3	david černelč-vodja oblikovanja	336 hrs					
	<i>ID</i>	<i>Task Name</i>	<i>Units</i>	<i>Work</i>	<i>Delay</i>	<i>Start</i>	<i>Finish</i>
	14	oblikovanje ovitka	100%	112 hrs	0 days	Fri 30.4.04	Fri 14.5.04
	13	iskanje idej	100%	28 hrs	0 days	Tue 27.4.04	Fri 30.4.04
	12	IZDELAVA CELOSTNE PODOBE	100%	196 hrs	0 days	Tue 27.4.04	Fri 21.5.04
4	david černelč	336 hrs					
	<i>ID</i>	<i>Task Name</i>	<i>Units</i>	<i>Work</i>	<i>Delay</i>	<i>Start</i>	<i>Finish</i>
	20	oblikovanje spletne strani	100%	80 hrs	0 days	Tue 11.5.04	Fri 21.5.04
	57	priprava in nabava potrebnih za izvedbo aktivnosti v ostalih fazah	100%	80 hrs	0 days	Sun 23.5.04	Wed 2.6.04
	45	snemanje	100%	120 hrs	0 days	Sun 11.7.04	Sun 25.7.04
	19	priprava za tisk	100%	16 hrs	0 days	Wed 12.5.04	Fri 14.5.04
	18	oblikovanje	100%	40 hrs	0 days	Fri 7.5.04	Wed 12.5.04
5	franc černelč	120 hrs					
	<i>ID</i>	<i>Task Name</i>	<i>Units</i>	<i>Work</i>	<i>Delay</i>	<i>Start</i>	<i>Finish</i>
	20	oblikovanje spletne strani	100%	80 hrs	0 days	Tue 11.5.04	Fri 21.5.04
	38	postavitev spletne strani	100%	40 hrs	0 days	Wed 14.7.04	Sun 18.7.04
6	manuel šterlek	8.820 hrs					
	<i>ID</i>	<i>Task Name</i>	<i>Units</i>	<i>Work</i>	<i>Delay</i>	<i>Start</i>	<i>Finish</i>
	21	oblikovanje promocijskega materiala	100%	40 hrs	0 days	Wed 12.5.04	Mon 17.5.04
	23	priprava promocijskega materiala	100%	116 hrs	0 days	Thu 13.5.04	Thu 27.5.04
	28	distribucija promocijskega materiala	100%	240 hrs	0 days	Wed 7.7.04	Thu 5.8.04
	35	pojavljanje v medijih	100%	360 hrs	0 days	Wed 14.7.04	Fri 27.8.04
	48	izdelava plana stroškov po aktivnostih	100%	352 hrs	0 days	Wed 5.5.04	Thu 17.6.04
	51	pridobivanje sponzorjev in donatorjev	100%	112 hrs	0 days	Fri 4.6.04	Thu 17.6.04
	56	"pisarniško delo"	100%	168 hrs	0 days	Wed 5.5.04	Tue 25.5.04
	58	iskanje in komunikacija z dobavitelji	100%	80 hrs	0 days	Wed 12.5.04	Sat 22.5.04
	30	pošiljanje promo materiala medijem	100%	240 hrs	0 days	Wed 7.7.04	Thu 5.8.04
	3	iskanje producenta	100%	120 hrs	0 days	Tue 27.1.04	Tue 10.2.04


## Priloga 2: Razpredelnica zadolžitvev (who does what)

ID	Resource Name	Work				
"manuel šterlek" continued						
ID	Task Name	Units	Work	Delay	Start	Finish
59	<i>komunikacija z vodji posameznih faz</i>	100%	4.032 hrs	0 days	Tue 16.3.04	Mon 1.8.05
2	<i>vklučitev zainteresiranih glasbenih skupin</i>	100%	160 hrs	0 days	Wed 7.1.04	Mon 26.1.04
1	<i>SESTAVA PROJEKTNEGA TIMA</i>	100%	456 hrs	0 days	Wed 7.1.04	Wed 3.3.04
4	<i>razdelitev projekta na faze</i>	100%	40 hrs	0 days	Wed 11.2.04	Sun 15.2.04
5	<i>iskanje vodij posameznih faz</i>	100%	112 hrs	0 days	Mon 16.2.04	Sun 29.2.04
6	<i>opredelitev odgovornosti in komuniciranja znotraj tima</i>	100%	24 hrs	0 days	Mon 1.3.04	Wed 3.3.04
26	<i>priprava materiala za spletno stran</i>	100%	56 hrs	0 days	Wed 19.5.04	Wed 26.5.04
27	<i>priprava materiala za ovitek</i>	100%	56 hrs	0 days	Thu 13.5.04	Wed 19.5.04
29	<i>pošiljanje promo materiala medijem</i>	100%	240 hrs	0 days	Wed 7.7.04	Thu 5.8.04
32	<i>pošiljanje promocijskega materiala potencialnim klubom</i>	100%	240 hrs	0 days	Wed 12.5.04	Thu 10.6.04
36	<i>pojavljanje v elektronskih medijih</i>	100%	360 hrs	0 days	Wed 14.7.04	Fri 27.8.04
37	<i>pojavljanje v elektronskih medijih</i>	100%	240 hrs	0 days	Wed 14.7.04	Thu 12.8.04
49	<i>zbiranje predračunov in ponudb</i>	100%	240 hrs	0 days	Wed 5.5.04	Thu 3.6.04
50	<i>ocenjevanje obsega in ovrednotenje posameznih aktivnosti</i>	100%	112 hrs	0 days	Fri 4.6.04	Thu 17.6.04
52	<i>identifikacija potencialnih sponzorjev</i>	100%	40 hrs	0 days	Fri 4.6.04	Tue 8.6.04
53	<i>izdelava načrta pristopa do sponzorjev</i>	100%	40 hrs	0 days	Fri 4.6.04	Tue 8.6.04
54	<i>obisk in predstavitev projekta sponzorjem</i>	100%	112 hrs	0 days	Fri 4.6.04	Thu 17.6.04
62	<i>tisk ovitka</i>	100%	80 hrs	0 days	Fri 14.5.04	Mon 24.5.04
47	<i>IZDELAVA FINANČNEGA NAČRTA</i>	100%	352 hrs	0 days	Wed 5.5.04	Thu 17.6.04
7	andrej boštjančič	856 hrs				
ID	Task Name	Units	Work	Delay	Start	Finish
21	<i>oblikovanje promocijskega materiala</i>	100%	40 hrs	0 days	Wed 12.5.04	Mon 17.5.04
25	<i>priprava promocijskega materiala za kritike</i>	100%	56 hrs	0 days	Thu 20.5.04	Thu 27.5.04
29	<i>pošiljanje promo materiala medijem</i>	100%	240 hrs	0 days	Wed 7.7.04	Thu 5.8.04
30	<i>pošiljanje promo materiala medijem</i>	100%	240 hrs	0 days	Wed 7.7.04	Thu 5.8.04
49	<i>zbiranje predračunov in ponudb</i>	100%	240 hrs	0 days	Wed 5.5.04	Thu 3.6.04
53	<i>izdelava načrta pristopa do sponzorjev</i>	100%	40 hrs	0 days	Fri 4.6.04	Tue 8.6.04
8	skupine	980 hrs				
ID	Task Name	Units	Work	Delay	Start	Finish
23	<i>priprava promocijskega materiala</i>	100%	116 hrs	0 days	Thu 13.5.04	Thu 27.5.04
34	<i>izvedba turneje</i>	100%	80 hrs	0 days	Sun 11.7.04	Tue 20.7.04
35	<i>pojavljanje v medijih</i>	100%	360 hrs	0 days	Wed 14.7.04	Fri 27.8.04
3	<i>iskanje producenta</i>	100%	120 hrs	0 days	Tue 27.1.04	Tue 10.2.04
5	<i>iskanje vodij posameznih faz</i>	100%	112 hrs	0 days	Mon 16.2.04	Sun 29.2.04
26	<i>priprava materiala za spletno stran</i>	100%	56 hrs	0 days	Wed 19.5.04	Wed 26.5.04
27	<i>priprava materiala za ovitek</i>	100%	56 hrs	0 days	Thu 13.5.04	Wed 19.5.04
41	<i>distribucija na koncertih</i>	100%	80 hrs	0 days	Sun 18.7.04	Tue 27.7.04
9	andrej černelč	1.284 hrs				
ID	Task Name	Units	Work	Delay	Start	Finish
23	<i>priprava promocijskega materiala</i>	100%	116 hrs	0 days	Thu 13.5.04	Thu 27.5.04
43	<i>produkcija dokumentarnega filma</i>	100%	280 hrs	0 days	Tue 6.7.04	Mon 9.8.04
24	<i>priprava promocijskega materiala za medije</i>	100%	56 hrs	0 days	Thu 13.5.04	Thu 20.5.04
25	<i>priprava promocijskega materiala za kritike</i>	100%	56 hrs	0 days	Thu 20.5.04	Thu 27.5.04

## Priloga 2: Razpredelnica zadolžitvev (who does what)

ID	Resource Name	Work					
"andrej černelč" continued							
	<i>ID</i>	<i>Task Name</i>	<i>Units</i>	<i>Work</i>	<i>Delay</i>	<i>Start</i>	<i>Finish</i>
	29	pošiljanje promo materiala medijem	100%	240 hrs	0 days	Wed 7.7.04	Thu 5.8.04
	30	pošiljanje promo materiala medijem	100%	240 hrs	0 days	Wed 7.7.04	Thu 5.8.04
	44	izdelava koncepta	100%	56 hrs	0 days	Tue 6.7.04	Mon 12.7.04
	45	snemanje	100%	120 hrs	0 days	Sun 11.7.04	Sun 25.7.04
	46	montaža	100%	120 hrs	0 days	Mon 26.7.04	Mon 9.8.04
10	⚠	jošt drašler		584 hrs			
	<i>ID</i>	<i>Task Name</i>	<i>Units</i>	<i>Work</i>	<i>Delay</i>	<i>Start</i>	<i>Finish</i>
	31	organizacija turneje	100%	240 hrs	0 days	Wed 12.5.04	Thu 10.6.04
	32	pošiljanje promocijskega materiala potencialnim klubom	100%	240 hrs	0 days	Wed 12.5.04	Thu 10.6.04
	33	dogovarjanje in usklajevanje terminov	100%	80 hrs	0 days	Wed 12.5.04	Fri 21.5.04
	60	ureditev avtorske zaščite glasbe	100%	24 hrs	0 days	Thu 13.5.04	Sat 15.5.04
11	⚠	založba dallas		6.080 hrs			
	<i>ID</i>	<i>Task Name</i>	<i>Units</i>	<i>Work</i>	<i>Delay</i>	<i>Start</i>	<i>Finish</i>
	39	distribucija zgoščenk	100%	3.040 hrs	0 days	Sun 18.7.04	Mon 1.8.05
	40	distribucija preko založbe	100%	3.040 hrs	0 days	Sun 18.7.04	Mon 1.8.05
12		skupine na turneji		3.040 hrs			
	<i>ID</i>	<i>Task Name</i>	<i>Units</i>	<i>Work</i>	<i>Delay</i>	<i>Start</i>	<i>Finish</i>
	39	distribucija zgoščenk	100%	3.040 hrs	0 days	Sun 18.7.04	Mon 1.8.05
13		njegova deklica		0 hrs			
14		emilija šterlek		168 hrs			
	<i>ID</i>	<i>Task Name</i>	<i>Units</i>	<i>Work</i>	<i>Delay</i>	<i>Start</i>	<i>Finish</i>
	56	"pisarniško delo"	100%	168 hrs	0 days	Wed 5.5.04	Tue 25.5.04
15		vid drašler		112 hrs			
	<i>ID</i>	<i>Task Name</i>	<i>Units</i>	<i>Work</i>	<i>Delay</i>	<i>Start</i>	<i>Finish</i>
	57	priprava in nabava potrebin potrebnih za izvedbo aktivnosti v ostalih fazah	100%	80 hrs	0 days	Sun 23.5.04	Wed 2.6.04
	61	reprodukcija zgoščenk	100%	24 hrs	0 days	Sun 16.5.04	Tue 18.5.04
	63	vstavljanje ovitkov in zgoščenk	100%	8 hrs	0 days	Tue 16.3.04	Tue 16.3.04
16	⚠	alessandra		576 hrs			
	<i>ID</i>	<i>Task Name</i>	<i>Units</i>	<i>Work</i>	<i>Delay</i>	<i>Start</i>	<i>Finish</i>
	43	produkcija dokumentarnega filma	100%	280 hrs	0 days	Tue 6.7.04	Mon 9.8.04
	44	izdelava koncepta	100%	56 hrs	0 days	Tue 6.7.04	Mon 12.7.04
	45	snemanje	100%	120 hrs	0 days	Sun 11.7.04	Sun 25.7.04
	46	montaža	100%	120 hrs	0 days	Mon 26.7.04	Mon 9.8.04
17		vodje posameznih faz		136 hrs			
	<i>ID</i>	<i>Task Name</i>	<i>Units</i>	<i>Work</i>	<i>Delay</i>	<i>Start</i>	<i>Finish</i>
	6	opredelitev odgovornosti in komuniciranja znotraj tima	100%	24 hrs	0 days	Mon 1.3.04	Wed 3.3.04
	50	ocenjevanje obsega in ovrednotenje posameznih aktivnosti	100%	112 hrs	0 days	Fri 4.6.04	Thu 17.6.04

## Priloga 2: Razpredelnica zadolžitvev (who does what)

ID		Resource Name	Work				
18		karmen bovha	28 hrs				
	<i>ID</i>	<i>Task Name</i>	<i>Units</i>	<i>Work</i>	<i>Delay</i>	<i>Start</i>	<i>Finish</i>
	13	iskanje idej	100%	28 hrs	0 days	Tue 27.4.04	Fri 30.4.04
19		jošt drašler - vodja promocije	3.576 hrs				
	<i>ID</i>	<i>Task Name</i>	<i>Units</i>	<i>Work</i>	<i>Delay</i>	<i>Start</i>	<i>Finish</i>
	22	PROMOCIJA	100%	3.576 hrs	0 days	Wed 12.5.04	Mon 1.8.05
20		suzana kajba	56 hrs				
	<i>ID</i>	<i>Task Name</i>	<i>Units</i>	<i>Work</i>	<i>Delay</i>	<i>Start</i>	<i>Finish</i>
	26	priprava materiala za spletno stran	100%	56 hrs	0 days	Wed 19.5.04	Wed 26.5.04
21		simon černelč	64 hrs				
	<i>ID</i>	<i>Task Name</i>	<i>Units</i>	<i>Work</i>	<i>Delay</i>	<i>Start</i>	<i>Finish</i>
	27	priprava materiala za ovitek	100%	56 hrs	0 days	Thu 13.5.04	Wed 19.5.04
	15	fotografiranje	100%	8 hrs	0 days	Fri 30.4.04	Sat 1.5.04
22		aldo ivančič	296 hrs				
	<i>ID</i>	<i>Task Name</i>	<i>Units</i>	<i>Work</i>	<i>Delay</i>	<i>Start</i>	<i>Finish</i>
	27	priprava materiala za ovitek	100%	56 hrs	0 days	Thu 13.5.04	Wed 19.5.04
	37	pojavljanje v elektronskih medijih	100%	240 hrs	0 days	Wed 14.7.04	Thu 12.8.04
23		Klub Metulj	480 hrs				
	<i>ID</i>	<i>Task Name</i>	<i>Units</i>	<i>Work</i>	<i>Delay</i>	<i>Start</i>	<i>Finish</i>
	42	distribucija v Klubu Metulj	100%	480 hrs	0 days	Sun 18.7.04	Wed 15.9.04
24		andrej babič	48 hrs				
	<i>ID</i>	<i>Task Name</i>	<i>Units</i>	<i>Work</i>	<i>Delay</i>	<i>Start</i>	<i>Finish</i>
	16	razvijanje filmov	100%	32 hrs	0 days	Sat 1.5.04	Wed 5.5.04
	17	skeniranje filmov	100%	16 hrs	0 days	Wed 5.5.04	Fri 7.5.04

Vir: Interna dokumentacija MDBS, 2004.