

Analysis of the project approach in the organization of events in Slovenia

Eva Kuhar¹, Aljaž Stare²

¹ CŠOD Ljubljana, eva.kuhar@csod.si

² Faculty of Economics, University of Ljubljana, aljaz.stare@ef.uni-lj.si

Abstract

Event management industry is growing, worldwide and in Slovenia, which applies to all kinds of events - business, sport, cultural or entertainment. Since the characteristics of events are identical to the characteristics of the project, it is assumed that the use of project management methods and techniques is necessary for the event success. The paper presents the findings of the research, which examined the level of project management skills among Slovenian event organizers. The purpose of the paper was to emphasize the importance of the project management in the organisation of the events, and the objective was to prove that the event is difficult to organize if the organizers do not use the project approach. However, the research showed, that most of the key project management methods in technics are not systematically used in practice, though events are nevertheless relatively successful.

Keywords: event, event management, project management, methods and technics

Analiza projektnega pristopa pri organizaciji dogodkov v Sloveniji

Povzetek

V svetu in tudi pri nas se vse bolj razvija industrija organizacije dogodkov – poslovnih, športnih, kulturnih ali zabavnih. Ker so značilnosti dogodka enake značilnostim projekta, predpostavljamo, da je uporaba metod in tehnik projektnega managementa nujna za uspešno izvedbo dogodkov. Prispevek prikazuje ugotovitve raziskave, s katero smo preverjali razvitost veščin projektnega managementa med slovenskimi organizatorji dogodkov. Namen prispevka je bil izpostaviti pomen projektnega pristopa pri izvedbi dogodkov, cilj pa dokazati, da je dogodek težko organizirati, če se organizatorji tega ne lotijo na projektni način. Raziskava pa je pokazala nasprotno - da se večino ključnih metod in tehnik projektnega pristopa v praksi sistematično ne uporabljajo, dogodki pa so vseeno relativno uspešno izpeljani.

Ključne besede: dogodek, organizacija dogodkov, projektni management, metode in tehnike

Analysis of the project approach in the organization of events in Slovenia

1. Uvod

Obseg dogodkov se po vsem svetu povečuje. Razlog je po eni strani komercialni, saj ponudniki ponujajo vse več dogodkov, da bi ustvarili

zaslužek, po drugi pa socialni, saj želijo ljudje izkoristiti prosti čas za druženje in zabavo. Dogodki so hkrati promotor turizma in imajo pomembno mesto pri razvojnih in trženjskih načrtih večine destinacij in držav (Getz, 2007),

prav tako jih podjetja izkoriščajo v različne promocijske ali razvojno-raziskovalne namene (Allen, 2006). Dogodke lahko izvajamo na mnogo področjih, v tem prispevku pa obravnavamo štiri, ki so po mnenju raziskovalcev najpogostejši: dogodki s področja športa, kulture, zabave ter poslovni dogodki. Področja in dogodki so si raznoliki, organizacija le teh pa zelo podobna, za vse je pomembna dobra organiziranost ljudi in izvajanje aktivnosti z namenom doseganja ciljev, ki si jih zada naročnik ali pobudnik dogodka.

Priprava in izvedba dogodka ima vse značilnosti projekta: časovno in finančno omejenost, neponovljivost in enkratnost, zato je namen prispevka dvigniti zavedanje, da je vsak dogodek oz. organizacija le-tega projekt in da je projekt management eno od osnovnih orodij organiziranja dogodkov. Hkrati bi radi prikazali, da je organizacija dogodkov eno od področij projektne managementa, s čemer bi želeli spodbuditi raziskave na področju managementa projektov organizacije dogodkov. Namen je tudi pomagati organizatorjem dogodkov k učinkovitejšemu in kakovostnejšemu izvajanju dogodkov ter izboljšati uspešnost organizacije dogodkov v Sloveniji.

V prispevku predstavljamo raziskavo, katere cilj je bil dokazati, da je pri organizaciji dogodkov koristno uporabljati metode, tehnike in orodja projektne managementa. V raziskavi, ki je obravnavala dogodke s področja športa, kulture, umetnosti ter poslovnega sveta, so sodelovale slovenske združbe, katerih dejavnost je povezana z organizacijo dogodkov – pobudniki / organizatorji (podjetja, društva, ipd.), profesionalni organizatorji in ponudniki storitev pri organizaciji.

Prispevek poleg uvodnega dela obsega še štiri poglavja - v prvih dveh obravnavamo metode in tehnike organizacije dogodkov ter projektne managementa, v tretjem predstavimo raziskavo in prikažemo analizo pridobljenih podatkov ter preverbo hipotez, v zaključku smo povzeli ključne ugotovitve in podali predloge za dodatne raziskave, ki bi pripomogle k boljšemu razumevanju obravnavane tematike.

2. Organizacija dogodkov

2.1. Značilnosti in vrste dogodkov

Dogodki vključujejo druženje ljudi, so množični, so večinoma skrbno načrtovani in organizirani ter

zadovoljujejo skupne interese udeležencev. Dogodki so enkratni z več vidikov - v prvi vrsti v tem, da se ne ponavljajo, so unikatni, vsak dogodek je drugačen, poseben, tudi če gre za letno ponavljajočo se konferenco, se posamezne konference razlikuje v terminu, lokaciji, programu, nastopajočih, ciljni publiko ipd. Nikakor ne moremo do potankosti ponoviti dogodka, lahko pa ohranimo njegovo tradicijo. Kljub tradiciji pa organizacija ni rutina in ne predstavlja ponavljanja enakih aktivnosti in enakih vsebin (Shone & Parry, 2010).

Drug vidik enkratnosti je pomembnost dogodka za udeležence. Vsak udeleženec vsakič posebej dojema dogajanje, zato je za uspeh dogodka pomembno, da si udeleženci zapomnijo kje so bili, zakaj so bili, kaj so doživeli in s kom so bili. V sklopu enkratnosti mora organizator dogodkov uporabiti inovativne pristope pri organizaciji le tega: ponuditi sveže ideje in uporabiti nove pristope ter začiniti dogodek z neponovljivo izkušnjo za udeležence. Vsak dogodek, ne glede na to, ali se ga organizira prvič, desetič ali stotič, je potrebno organizirati z enako mero natančnosti in skrbnosti, saj so le ti neponovljivi.

Da bi zagotovili enkratno doživetje za udeležence, je potrebno pripraviti primerno vsebino, poskrbeti, da ne prihaja do organizacijskih napak in ustvariti pravo vzdušje na dogodku. Le-to je v veliki meri odvisno od odnosa organizatorjev, pomemben je osebni stik in interakcija z udeleženci. Brez teh interakcij dogodek ne doseže svojega namena, udeleženci čutijo nepomembnost, mogoče celo nezaželenost. Eno od pomembnih značilnosti dogodkov je torej, da so namenjeni druženju ljudi, kar je ključna značilnost, po kateri se projekti organizacije dogodkov razlikujejo od projektov razvoja izdelkov ali gradnje objektov.

Za projekte je značilna trojna omejitev – izvedeni morajo biti do postavljenega roka, v okviru predvidenih stroškov in z ustrezno kakovostjo. Čeprav obstaja pri teh omejitvah določena meja prilagodljivosti (v soglasju z naročnikom), pa je pomembna posebnost dogodkov: da se končnega roka nikakor ne da zamakniti - mora se izvesti na planirano uro, dan, teden, zato je obvladovanje časa pri organizaciji dogodkov še posebno pomembno.

Getz (2012) navaja šest vrst dogodkov: kulturna praznovanja (festivali, komemoracije, dediščine, karnevali, verski obredi, romanja, parade), poslovni in trgovinski dogodki (sestanki, konvencije, sejmi, razstave, tržnice, poslovni

dogodki, izobraževalni in znanstveni kongresi), umetnost in zabava (koncerti, šovi, gledališče, umetniške razstave, podelitev nagrad), šport in rekreacija (liga, prvenstvo, turnirji, zabavni dogodki, športni festivali), politični in državni dogodki (vrhunska srečanja, kraljevi spektakli, obiski zelo pomembnih oseb, vojaške proslave, politični kongresi) in osebni dogodki (družinski rituali, zabave, obletnice, srečanja, poroke). V našem prispevku političnih in državnih ter osebnih dogodkov ne bomo obravnavali.

2.2. Proces organiziranja dogodkov

Shone & Parry (2010) navajata, da organiziranje dogodkov vključuje naslednja faze: opredelitev ciljev, izdelavo osnutka plana, podrobno planiranje, organiziranje in pripravo dogodka, izvedbo dogodka, ter zaključevanje in predajo rezultatov.

V prvi fazi se najprej preveri ideja in izvedljivost dogodka z okvirno oceno potrebnih denarnih sredstev. Pomembno je jasno opredeliti namen in cilje dogodka - kaj bi organizatorji radi dosegli ter komu naj bi bil dogodek namenjen. Osnutek plana naj bi vključeval začetne ideje, zamisli in koncept dogodka, zajemati pa mora tudi nabor potrebnih ljudi za organizacijo in izvedbo dogodka; kje in kdaj se bo dogodek odvijal in kakšne informacije potrebujemo za sprejemanje ključnih odločitev (Shone & Parry, 2010).

V tej fazi je pomembno zbiranje informacij o vsem, kar nas pri organizaciji dogodka zanima. Priporočljivo je izvesti tržno raziskavo, s katero se pridobijo informacije o ciljni publiko, pričakovanih in željah potencialnih udeležencev, kateri podobni dogodki že obstajajo na trgu, kakšne so podobnosti, vpliv tradicije dogodka na ciljno publiko ipd.

Izvedljivost dogodka se preveri s testiranjem ideje, ki lahko vključuje trženjsko preverjanje (ali je dogodek sploh primeren za našo ciljno skupino), oceno zmožnosti izvedbe (kdo naj bi organiziral dogodek in delal na dogodku - profesionalci, amaterji ali prostovoljci), oceno primernih lokacij (kapacitete, razpoložljivost, oprema), potrebne administrativne zadeve (licence, dovoljenja, zavarovanja, itd.) in zmožnosti pridobivanja različnih denarnih sredstev (pokrovitelji, lokalna skupnost, pomoč države ali EU; Shone & Parry, 2010).

Osnutek plana vključuje tudi oceno potrebnih denarnih sredstev. Izdelava se okvirni seznam stroškov, ki služi izračunu finančnih kazalnikov

(na podlagi katerih se odloči, ali se gre v izvedbo ali ne) in odločanju o obsegu in vsebini projekta (del obsega se lahko izpusti, da bi znižali stroške projekta; Allen, 2000).

Običajno se pri preverjanju ideje in opredelitvi dogodka ustvari neformalni organizacijski tim, ki po dokončnem konceptu dogodka izbere ožji formalni organizacijski odbor, ki naj bi poskrbel za organizacijo dogodka. Bowdin (2004) v odbor uvršča: direktorja dogodka, trženjskega managerja, programsko-kulturnega managerja, managerja za hrano in pijačo, računovodjo in poslovnega managerja.

Po dokončni odločitvi o izvedbi dogodka in izbiri organizacijskega odbora sledi podrobno planiranje. Seveda morajo biti predhodno jasno določeni cilji (obseg in vsebina dogodka), saj so le-ti osnova za planiranje aktivnosti v fazi priprave in času izvedbe dogodka. Pri tem si pomagamo z okvirnim osnutkom plana, ki vključuje že tudi koncept priprave in izvedbe dogodka.

Shone & Parry (2010) navajata, da se v fazi planiranja največkrat uporabljajo standardne metode in tehnike projektne managementa – členitev projekta na aktivnosti (WBS, work breakdown structure), metoda kritične poti (CPM, critical path method) in gantogram (podrobneje smo jih opredelili v 2. poglavju). Tipični sklopi aktivnosti, ki se izvajajo v času priprave dogodkov, so rezervacija in priprava lokacije, priprava programa (strokovnega in družabnega), izdelava promocijskega gradiva, komunikacija z udeleženci, iskanje pokroviteljev in partnerjev, priprava logistike izvedbe dogodka, urejanje oskrbe s prehrano, pijačo, pisarniškim materialom, ipd.

Sledi natančno finančno planiranje, tako na prihodkovni, kot na odhodkovni strani. Prihodek sestavljajo vstopnina oziroma kotizacije (potrebno je določiti ceno), prispevki pokroviteljev in donatorjev (določi se, koliko sredstev je potrebno zbrati) in drugi prihodki (morebitne pravice TV prenosov, ipd.) Osnovi za natančen plan stroškov sta predhodni okvirni plan in natančna ocena virov za izvedbo aktivnosti priprave in izvedbe dogodka (izvajalci, oprema, material, storitve podizvajalcev, najem prostora), oceniti pa je potrebno še morebitne stroške koordinacijskih sestankov (potni stroški) in administrativne stroške (licence, dovoljenja).

Organizacija oziroma priprava dogodka sledi dokončnemu podrobnemu planu, pri čemer naj bi organizacijski odbor s sodelavci izdelal planirane

aktivnosti in se pri tem čim bolj držal terminskega plana, stroški pa naj ne bi prekoračili planiranih. Večina avtorjev v tej fazi izpostavlja pomembnost ustreznega koordiniranja in vodenja ljudi.

Kljub vsem naporom, ki so bili vloženi v organizacijo dogodka, izvajanje le tega predstavlja dodaten izziv. Management dogodka mora biti izredno učinkovit, potrebno se je ustrezno odzvati v nepredvidljivih situacijah, predvsem je potrebno poskrbeti, da se izvedba natančno drži časovnega plana, sicer so udeleženci lahko zelo nezadovoljni. Če je potrebno, naredimo generalno vajo pred dogodkom, potrebno je preveriti delovanje tehnike (luči, mikrofoni, ipd.). Celotno osebje mora izražati pozitiven odnos in s tem ustvariti dobro vzdušje.

Po koncu dogodka je potrebno poskrbeti, da se prizorišče pospravi, sledi administrativno zaključevanje (izstavitev računov, poravnavanje odprtih računov ali zbiranje vprašalnikov o zadovoljstvu udeležencev). Pri analizi dogodka upoštevamo različne kvantitativne in kvalitativne informacije: število obiskovalcev in udeležencev, profil obiskovalcev, izdelava se finančna analiza, analizira se povratne informacije s strani udeležencev, osebja in prostovoljcev, zapiske ožjega organizacijskega tima, analizira se družbeni vpliv, ipd. Z oceno se preveri, če so organizatorji z dogodkom dosegli zastavljene cilje in kaj bi lahko izboljšali ob naslednji izvedbi istega ali drugega dogodka.

2.3. EMBOK model organiziranja dogodkov

Na področju projektnega managementa obstaja veliko priročnikov za delo, med bolj poznanimi je PMBOK (Project Management Body of

Knowledge, 2008). Na področju organizacije dogodkov je podoben priročnik EMBOK, ki opredeljuje procese organiziranja dogodkov (Event Management Body of Knowledge). EMBOK model je tridimenzionalni opis znanj in izkušenj za razvoj in izvedbo dogodka, ki vključuje vidike managementa dogodkov in je prilagodljiv glede na potrebe uporabnika. Je neke vrste standard organiziranja vseh vrst dogodkov (www.embok.org).

Tridimenzionalni EMBOK model opredeljuje faze organiziranja in izvedbe dogodka, procese ustvarjanja dogodka in področja dela. Faze določajo zaporedje nalog organiziranja dogodka s poudarkom kritičnosti časa in so do neke mere skladne s terminologijo projektnega managementa: snovanje dogodka, planiranje, implementacija, izvedba dogodka in zaključevanje. V primerjavi s projektno terminologijo se projektna faza izvedbe tu deli na implementacijo in dogodek.

Procesni vidik EMBOK-a ponazarja zaporedje nalog kot ponavljajoč sistem in kot dinamičen pristop k spreminjajoči se naravi dogodkov. Vsak proces vključuje niz nalog, ki se izvajajo korak za korakom in se ponavljajo skozi celoten življenjski cikel dogodka. Vsak od procesov - ocenjevanje, izbiranje, spremljanje, komuniciranje, dokumentiranje - doprinese k izpolnitvi osnovne naloge: izvesti dogodek.

Področja predstavljajo splošna področja dejavnosti ali funkcij znotraj managementa dogodkov. Ponazarjajo celoten obseg aktivnosti organizatorjev dogodkov, brez zaporedja ali hierarhije, saj se z vsemi področji ukvarjamo skozi celoten življenjski cikel organizacije dogodka. Področja so naprej razdeljena na podpodročja ali razrede, ki so prikazani v tabeli 1.

Tabela 1: Področja managementa dogodkov po EMBOK modelu (www.embok.org)

ADMINISTRACIJA	DESIGN	MARKETING	IZVEDBA	TVEGANJA
Finance	Vsebina	Marketinški načrt	Udeleženci	Predpisi
Človeški viri	Tema	Materiali	Komunikacija	Odločitve
Informacije	Program	Trgovanje	Infrastruktura	Prva pomoč
Nabava	Okolje	Promocija	Logistika	Zdravje in varnost
Deležniki	Produkcija	Odnosi z javnostjo	Sodelavci	Zavarovanje
Sistem	Zabava	Prodaja	Prizorišče	Pravni vidik
Čas	Catering	Sponzorstva	Tehnična podpora	Varnost

Osnova vseh navedenih dimenzij pa so temeljne vrednote managementa dogodkov: stalno izboljševanje, kreativnost, etika, integracija in strateško razmišljanje. Temeljne vrednote

opredeljujejo načela, ki jih je treba upoštevati pri odločitvah glede vsakega elementa, faze in procesa, z njimi se zagotovi, da odločitve privedejo do uspešnih in trajnostnih rezultatov.

2.4. Ključni deležniki organizacije dogodkov

Pri dogodkih je lahko vpletenih veliko institucij, tako javnih kot zasebnih, vsaka od njih pa ima svoj interes, da prispeva dogodku za boljšo izvedbo oz. da sodeluje pri izvedbi. V dogodek so najpogosteje vpleteni naslednji deležniki: udeleženci in gledalci, organizator/gostitelj, lokalna skupnost, sodelavci na dogodku, mediji in pokrovitelji (Bowdin et al., 2011). Pojem organizator/gostitelj lahko vsak pojmuje drugače, lahko ga razumemo kot organizator, ki je pobudnik, naročnik in izvajalec; ali kot podjetje, ki je naročnik dogodka in ni izvajalec; ali kot podjetje, ki organizira dogodek za druge (ni naročnik, je pa izvajalec). Da ne bi prišlo do napačnega razumevanja, v tem prispevku uporabljamo pojma naročnik in profesionalni organizator.

Organizacijski odbor običajno sestavljajo predstavniki naročnika in profesionalnega organizatorja, prostovoljci ali podizvajalci, ki s svojimi storitvami pomagajo pri pripravi in izvedbi dogodka: ponudniki hrane in pijače, kongresni centri, hoteli, tehnične, transportne, zdravstvene in varnostne službe, agencije za prodajo vstopnic, turistične agencije, cvetličarji, fotografi, snemalci, povezovalci programa ipd.

Profesionalni organizator dogodkov za kakovostno izvedbo iz različnih potreb potrebuje pomoč zunanjih izvajalcev ter tistih, ki so pripravljeni investirati, sponzorirati in promovirati dogodek. Poleg naročnika ali pobudnika dogodka lahko organizator za bolj pester dogodek išče pokrovitelje, ki dogodek podprejo s finančnimi sredstvi, z njihovimi izdelki ter storitvami ali promocijskim materialom, razen v primeru, ko naročnik tega ne odobrava oz. dogodek v celoti financira sam. To pa velja za vsa obravnavana področja in vse vrste dogodkov. Organizator dogodkov prepozna ključne deležnike, ljudi in organizacije, na katere dogodek lahko vpliva, nato prepozna njihove cilje, pričakovanja, kako lahko dogodek vpliva na njih in kako odgovorijo na dogodek (Bowdin et al., 2011).

3. Metode in tehnike managementa projektov

V tem poglavju prikazujemo nabor metod in tehnik projektnega managementa, katere smo kasneje uvrstili v anketni vprašalnik. Za boljše razumevanje jih prikazujemo po fazah projekta.

Faza snovanja je sicer v domeni naročnika projekta (in ne projektnega tima), vendar vključujemo tudi to fazo, ker je nujen del organizacije prirediteljev in ker so managerji projektov v praksi velikokrat člani tima, ki snuje projekt. V primeru, da naročnik izvede dogodek brez pomoči profesionalnega organizatorja, pa je dokaj običajno, da projekt (dogodek) izvedejo isti ljudje, ki ga tudi zasnujejo.

3.1 Snovanje projekta

Heerkens (2002) deli snovanje na štiri osnovne korake: popolno razumevanje problema ali priložnosti, iskanje optimalne rešitve, potrditev rešitve z okvirnim planom izvedbe projekta, ter formalno naročilo projekta.

Ključ do uspešnega projekta je najti najboljšo rešitev, pri čemer si lahko pomagamo s različnimi tehnikami viharjenja možganov, ki omogočajo spontani prispevek idej vseh udeležencev snovanja. Za izbiro prave rešitve je običajno potrebno ovrednotiti dolgoročne koristi (zaslužek, prihranek) in oceniti stroške izvedbe projekta, s finančnega vidika pa so najprimernejše rešitve tiste z višjo donosnostjo in krajšo doba vračanja investiranih sredstev. Upoštevajo pa se tudi poslovna tveganja, skladnost namena projekta s poslanstvom in strateškimi usmeritvami projekta, in drugo.

V primeru organizacije dogodkov je »rešitev« že sama ideja o dogodku, zato iskanje rešitve ni tako pomembno, kot sama opredelitev vsebine dogodka in s tem obsega projekta, kar vpliva na trajanje priprave dogodka, kakovost dogodka in stroške izvedbe. Namesto finančne ocene različnih rešitev za dogodke ocenimo različne opcije obsega projekta. Po dorečenem obsegu se jasno specificirajo vsi cilji projekta (predvideni rezultati, vključeni v obseg). Na podlagi tega se pripravi okvirni plan z mejniki projekta, ki predstavlja vodilo projektneemu timu pri izdelavi podrobnega plana izvedbe.

Naročilo običajno vključuje vse dotedanje dokumente (ozadje projekta s problemom oz. priložnostjo, priporočeno rešitev, pričakovane koristi, ocenjene stroške - proračun, okvirni plan) in seznam članov ožjega projektnega tima – managerja projekta in strokovnih nosilcev.

3.2 Priprava projekta

V tej fazi naj bi ožji projektne tim izdelal natančen plan izvedbe in organiziral pripravo

dogodka tako, da bo delo potekalo brez nesporazumov, napak, zamud ipd. Prvi korak priprave je planiranje vseh potrebnih aktivnosti za doseg ciljev projekta - WBS (work breakdown structure, strukturirana členitev dela). Vhodni podatki za členitev dela so obseg in specifikacije proizvodov projekta, ter tehnologija in taktika izvedbe (Stare, 2011). WBS je temeljna vhodna informacija za vse druge plane projekta.

Sledi izdelava terminskega plana, kjer ocenimo trajanje posameznih aktivnosti in zaporedje izvajanja (pri čemer se aktivnosti lahko izvajajo tudi vzporedno). To nam omogoča izračun trajanja projekta s tako imenovano metodo kritične poti (CPM) - trajanje projekta je največja vsota medsebojno odvisnih aktivnosti. Kritične aktivnosti moramo poznati, da vemo, katere aktivnosti krajšati, da bi skrajšali projekt in da damo večji poudarek tveganjem na kritični poti (Stare, 2011). Eno najpomembnejših orodij za planiranje in kontroliranje časa projekta je mrežni gantogram, ki grafično prikaže planirane termine izvajanja aktivnosti (Pinto, 2010). Omogoča tudi hiter in enostaven izračun oziroma preverjanje več možnih scenarijev izvedbe oziroma simulacij ukrepov in posledic pri managementu tveganj.

Za vsako aktivnost se nato planirajo viri - ljudje, vsa potrebna oprema, materiali, oprema, orodja, storitve ipd. Ker je bilo za aktivnosti predhodno določen čas izvedbe, to služi tudi časovnemu razporedu vključevanja posameznih virov. Predvidena raba vseh potrebnih virov je poleg cen virov ključna informacija za oceno stroškov projekta po inženirski metodi, v kombinaciji s terminskim planom pa se pripravi plan potrebnih finančnih sredstev v posameznih časovnih obdobjih (Meredith in Mantel, 2009).

Sledi plan obvladovanja tveganj, neželenih dogodkov ki bi lahko zmanjšali kakovost izvedbe, podaljšali ali podražili projekt (Kerzner, 2009). Proces ravnanja s tveganji v fazi priprave projekta vključuje prepoznavanje in ovrednotenje tveganj, planiranje preventivnih ukrepov za zmanjšanje tveganosti, in ukrepov v primeru uresničitve tveganja (Young, 2000). Stroka priporoča tudi planiranje rezervnega časa in posebnega finančnega sklada za primer uresničitve tveganj.

V tej fazi se glede na vrsto projekta pripravijo še drugi plani: plan oskrbe (kako pravočasno zagotoviti čim cenejše, a kakovostne proizvode/opremo s strani dobaviteljev, oziroma kakovostne storitve s strani pogodbenih izvajalcev), plan obvladovanja kakovosti (način zagotavljanja kakovosti s čim manj popravki ter

redno preverjanje kakovosti vmesnih rezultatov), plan kontrole projekta (kdo in kaj bo spremljal, da bo tim imel jasno sliko o napredovanju projekta (Turner, 2009).

V kolikor podjetje nima posebnega računalniško podprtega projektnega informacijskega sistema ali če projekt izvaja več organizacij, je potrebno narediti plan prenosa informacij in obvladovanja dokumentacije projekta. Pomembno je zagotoviti, da bodo prave osebe pravočasno dobile prave informacije, sicer lahko neinformiranost povzroči neusklajeno delo in popravljanje zadev za nazaj. Problem pa je lahko tudi posredovanje informacij nepooblaščenim osebam (Wysocki, 2009).

Za projekte, ki vključujejo več kot deset sodelujočih, je smiselno le-te razporediti v več strokovnih pod-timov, katerih delo koordinirajo strokovni (vsebinski) nosilci, sicer člani ožjega vodstvenega tima projekta. Da bi jasno dorekli razmerja med vsemi sodelujočimi (kdo sodeluje s kom, kdo komu delegira naloge in kdo komu poroča), se izdelata organigram izvajalcev projekta (RBS, Resource Breakdown Structure). V njem se tudi jasno opredeli, kateri člani tima sodelujejo s kom od zunanjih izvajalcev.

Organigram RBS, ki določa razmerja med sodelujočimi, nadgradimo z matriko pristojnosti in odgovornosti - RAM (Responsibility Assignment Matrix), s katero se nedvoumno dorečejo vloge predvsem ključnih udeležencev projekta in prepreči poznejše nesporazume in nesoglasja. V matriki se za ključne vsebinske in/ali strokovne sklope določi odgovorne osebe, pristojne za potrjevanje rezultatov, kdo bi lahko in kdo bi moral podati strokovno mnenje, ter kdo je informiran o rezultatih.

3.3 Izvedba projekta

Da bi se izvedba projekta čim bolj držala plana, zagotavljajo vodenje tima in koordiniranje zunanjih izvajalcev ter kontroliranje izvedbe. Priporoča se, da je vodenje projektnega tima demokratično, kar pomeni, da se člani tima pogosto vključuje v odločanje (o načinu izvedbe, potrebnem času, tehničnih rešitvah, ipd.), kar dvigne motiviranost sodelujočih. Potrebno je spodbujati timsko delo – medsebojno pomoč ter ustrezno kombinirati kreativnost mlajših in izkušnje starejših članov tima, ter čim hitreje odpravljati ovire timskega dela (individualizem, neustrezne komunikacije, medosebna nesoglasja). Z vodenjem naj bi manager projekta zagotavljal učinkovito izvajanje aktivnosti projekta, z rednim

kontroliranjem pa preverjal, če izvedba poteka skladno s planom. Kontroliranje pa ne vključuje le ugotavljanje morebitnih odstopanj izvedbe, ampak tudi ukrepanje, s katerim naj bi zagotovili zaključek projekta v postavljenih omejitvah (do roka, v okviru proračuna in z ustrežno kakovostjo rezultatov). Poleg omenjenih področij se kontrolira še obseg projekta (če so rezultati skladni s specifikacijami) in uresničevanje tveganj.

Izvedba projekta po času se spremlja s pomočjo gantograma, kjer se dejansko trajanje, začetki in zaključki aktivnosti primerjajo s planiranimi in se ugotavljajo časovna odstopanja. Gantogram poleg prikaza časovnih odstopanj služi tudi planiranju korektivnih ukrepov (in preverjanju raznih opcij izvedbe), da bi kljub zaostanku dokončali projekt v postavljenih rokih.

Za kontroliranje stroškov se uporablja analiza prislužene vrednosti (Earned Value Analysis, EVA), ki poleg primerjave planiranih stroškov do datuma kontrole, upošteva še dejansko porabljena sredstva, tretji pomemben podatek pa izhaja iz stanja izvedbe: prislužena vrednost je višina planiranih stroškov za že dokončane aktivnosti (če izvedba zamuja, potem naj bi porabili tudi manj denarja). Dejansko odstopanje stroškov je tako seštevek presežka dejanskih stroškov v primerjavi s planiranimi in stroškov zamude izvedbe – koliko denarja naj bi še porabili, da bo izvedba projekta skladna s planom (Roberts, 2013).

Kontroliranje kakovosti vključuje ugotavljanje kakovosti rezultatov aktivnosti (pregled, preizkušanje delovanja, merjenje in analize meritev), kar pa je običajno bolj v domeni strokovnih nosilcev (članov ožjega tima). Vsekakor pa manager projekta od njih zahteva poročila o doseganju kakovosti, da bi lahko čim hitreje ukrepal v primeru odstopanj.

3.4 Zaključevanje projekta

Zaključevanje projekta se običajno deli na dva sklopa, na dokončanje del s predajo rezultatov in na administrativni zaključek. Za našo raziskavo je pomembnejši slednji, predvsem analiza in ocena izvedbe ter priprava zaključnega poročila projekta. To je namreč namenjeno organizacijskemu učenju - prenosu izkušenj na kasnejše projekte. V poročilu manager predstavi ključne razloge za odstopanje izvedbe od plana, da bi v naslednjih projektih lahko koristili dobro prakso (kjer je projekt potekal bolje od

pričakovanj), oziroma da bi se izognili težavam, ki so povzročile zamujanje, podražitev, slabšo kakovost (taktične napake, tehnične težave, napake članov tima, težave zaradi zunanjih izvajalcev, spremembe, ipd.).

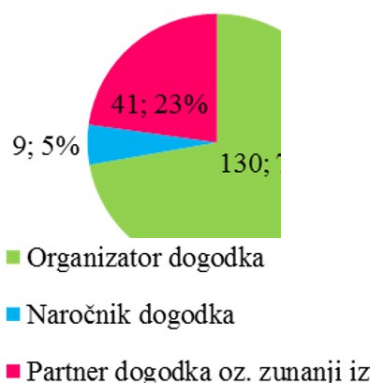
4. Raziskava ravni projektnega managementa pri organizaciji dogodkov v Sloveniji

4.1 Predstavitev raziskave

Z empirično raziskavo smo preverili vlogo naročnikov in profesionalnih organizatorjev dogodkov, njihovo poznavanje ter uporabo metod in tehnik projektnega managementa, vpliv metod/tehnik na uspešnost dogodkov, ter vrste poslovnega odnosa med naročnikom in profesionalnim organizatorjem. Raziskavo smo izvedli s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika, ki je bil posredovan vsem organizatorjem dogodkov v Sloveniji (profesionalnim in amaterskim), partnerjem oz. zunanjim izvajalcem (kongresnim centrom, hotelom, ponudnikom cateringa, ipd.) ter naročnikom dogodkov v Sloveniji (večja podjetja, občine, ostale institucije in združbe). Vprašalnik je bil delno prilagojen za vsako vlogo, ki jo ima anketiranec pri dogodku.

V prvem sklopu smo pridobili informacije o vlogi pri izvedbi dogodkov in vrstah, številu in obsegu dogodkov, ki jih podjetja organizirajo v enem letu. V drugem sklopu nas je zanimala uspešnost izbranega dogodka, ki je anketirancem še posebej ostal v spominu. V tretjem smo ugotavljali naravo poslovnega odnosa med naročnikom in organizatorjem ter dejavnike partnerskega in pogodbenega odnosa, ki vplivajo na uspešnost dogodka, pa tudi zadovoljstvo naročnikov in zunanjih izvajalcev s profesionalnimi organizatorji dogodkov, ter najbolj pogoste probleme, do katerih prihaja pri organizaciji dogodkov. Četrty sklop vprašanj je bil namenjen preverjanju razvitosti veščin, pogostosti uporabe metod in tehnik projektnega managementa ter ugotavljanju udeležbe na izobraževanjih s tega področja. V petem sklopu pa smo pridobili demografske podatke anketirancev.

Slika 1: Število anketirancev po vlogi pri dogodku



K sodelovanju smo povabili vse združbe, ki imajo šifro Standardne klasifikacije dejavnosti N82.300 Organiziranje razstav, sejmov, srečanj, sto največjih podjetij v Sloveniji (po prihodku in številu zaposlenih), sto največjih podjetij, ki se ukvarjajo s hotelirstvom, kongresne centre in dvorane, catering ponudnike, ter nekaj večjih občin in ostalih institucij v Sloveniji, ki prirejajo tradicionalne festivale, koncerte ipd. Skupaj je bilo poslanih 580 vprašalnikov, prejeli pa smo

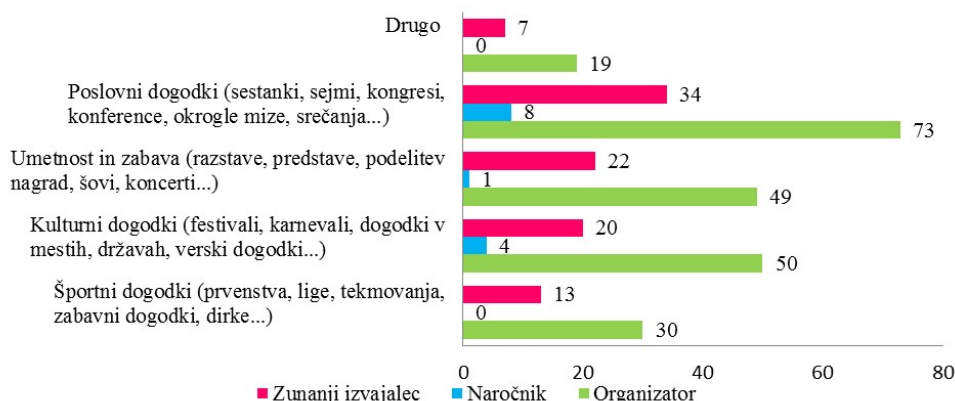
180 izpolnjenih vprašalnikov (struktura anketirancev je prikazana na sliki 1). Od teh je bilo 132 rešenih v celoti, a smo pri analizi upoštevali vse odgovore, ki so bili koristni za raziskavo, četudi iz nepopolnih anket.

V vzorcu je bilo 26% anketirancev moškega spola, 74% pa ženskega spola. Največ anketirancev je starih od 36 do 45 let (32%), 28% je bilo starih med 26 in 35, 24% med 46 in 55 let, 11% do 25 let in 4% nad 56 let. Po stopnjah izobrazbe jih je bilo 15% s srednjo ali nižjo izobrazbo, 66% z višjo ali visokošolsko izobrazbo in 19% s specializacijo ali magisterijem.

4.2 Splošne ugotovitve o uporabi projektnega managementa pri organizaciji dogodkov

Na sliki 2 je prikazano število anketirancev po njihovih vlogah na dogodku glede na vrsto dogodkov. Največ anketirancev se ukvarja s poslovnimi dogodki, najmanj pa s športnimi.

Slika 2: Število anketirancev po njihovih vlogah na dogodku glede na obravnavane vrste dogodkov

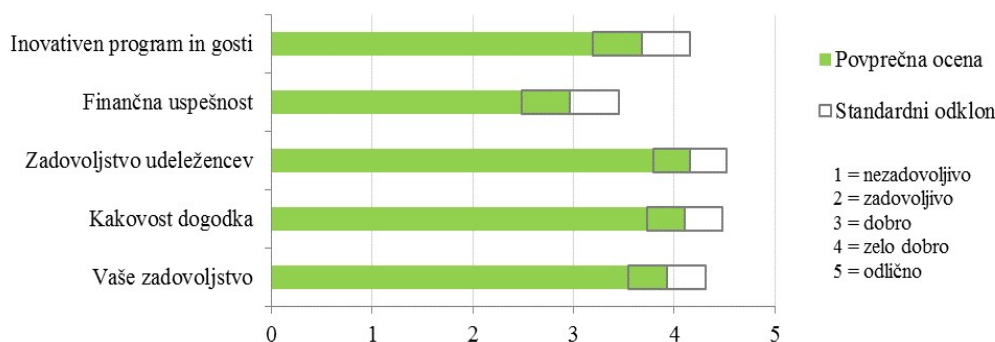


Pri številu dogodkov na letni ravni največ organizatorjev izvede 5–20 dogodkov na leto, naročnikov 1–5, zunanji izvajalci pa sodelujejo pri več kot 50-ih dogodkih letno. Po obsegu je s strani organizatorjev največ mini dogodkov (do 100 udeležencev, take izvaja 61 organizatorjev), sledijo majhni (do 500 udeležencev) in tako naprej do mega (več kot 10.000 udeležencev, 16 organizatorjev). Naročniki običajno organizirajo mini dogodke, sledijo majhni in srednje veliki. Zunanji izvajalci pa najpogosteje sodelujejo na

majhnih dogodkih do 500 udeležencev, sledijo mini, srednji, veliki in mega dogodki.

Od 165 anketirancev jih je 23% odgovorilo, da so z naročnikom / organizatorjem v partnerskem in 61% v pogodbenem odnosu. Ostali so odgovorili ali da dogodke organizirajo sami ali da se odločajo glede na situacijo.

Uspešnost dogodka običajno ocenimo iz več vidikov, nas pa je zanimalo kako anketiranci ocenjujejo uspešnost dogodka, ki so ga organizirali in jim je še posebej ostal v spominu, po merilih, prikazanih na sliki 3.

Slika 1: Uspešnost dogodkov

S slike 3 je razvidno, da so anketiranci v povprečju zadovoljni z dogodkom, kakovost dogodka je bila v povprečju zelo dobra in udeleženci naj bi bili zelo zadovoljni. Finančno uspešnost v povprečju ocenjujejo kot dobro, program in goste pa v povprečju nekje med dobro in zelo dobro. Na podlagi rezultatov lahko ugotovimo, da je večina dogodkov v Sloveniji uspešno izvedenih, čeprav obstaja tudi možnost, da so anketiranci pri ocenjevanju imeli v glavi svoje najuspešnejše dogodke, sicer pa je stanje slabše.

Pobudniki dogodka (naročniki) najpogosteje poiščejo pomoč profesionalnega organizatorja zaradi prihranka časa, profesionalnega pristopa, pomanjkanja kadrov znotraj podjetja, zahtevne organizacije, dviga kakovosti dogodka in lokacijsko zahtevne organizacije. Naročniki so sicer večinoma zadovoljni s storitvami profesionalnih organizatorjev (ocena 4,3 od 5), podobna je ocena podizvajalcev (4,2).

Zanimali so nas tudi najpogostejši problemi, ki se pojavljajo pri organizaciji dogodkov. Skoraj 95% anketirancev je izpostavilo pomanjkanje finančnih sredstev, 65% neustrezne komunikacije v projektnem timu, 55% slabo planiranje, 40% pa

neusklajenost dela ter površno izvedbo. Skoraj 60% anketirancev je izpostavilo tudi zunanje dejavnike, žal pa teh dejavnikov niso navedli. Zanimivo je, da je večina izpostavila pomanjkanje finančnih sredstev, čeprav so tako naročniki kot organizatorji tisti, ki naj bi zagotovili zadosti denarja od pokroviteljev. Predvidoma tako eni kot drugi pričakujejo, da bo partner poskrbel za čim več sredstev. Omenjene so bile tudi težave zaradi improvizacije, nesoglasij med udeleženci, kot najmanj pogost problem pa odnos z organizatorjem oz. naročnikom (15%). Zanimiva ugotovitev je bila, da so odgovori zelo podobni ne glede na vlogo pri organizaciji (naročnik, organizator, podizvajalec). V tabeli 2 prikazujemo razvitost veščin oziroma obvladovanje metod in tehnik projektnega managementa. V posamezne stolpce tabele smo uvrstili veščine (metode/tehnike) glede na povprečje ocen vseh anketirancev. Ti so se ocenili po 4-stopenjski Likertovi lestvici, pri čemer nobene veščine niso ocenili s povprečno oceno 4 (Lahko bi učil druge). Ugotovili smo, da imajo anketiranci najbolj razviti veščini planiranja stroškov ter opredelitve obsega projekta in specifikacije zahtev.

Tabela 2: Razvitost veščin projektnega managementa organizatorjev dogodkov

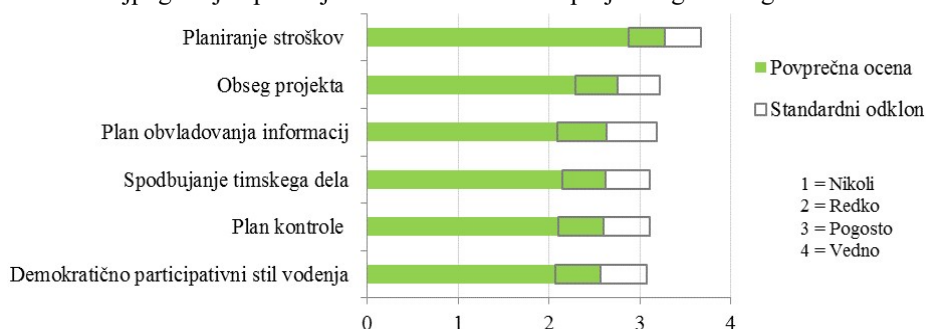
Ne poznam	Še so možnosti izboljšav	Zadostuje za moje potrebe
-----------	--------------------------	---------------------------

Metoda kritične poti, časovno planiranje z uporabo gantograma, kontrola izvedbe s pomočjo gantograma.	Študija izvedljivosti z izračunom finančnih kazalnikov, mrežno planiranje, plan obvladovanja projektnih tveganj, plan obvladovanja vplivnežev, poslovnik projektnega tima.	Opredelitev obsega projekta in specifikacije zahtev, členitev projekta in izdelava seznama aktivnosti (WBS), planiranje virov projekta, planiranje stroškov, plan obvladovanja kakovosti, plan kontrole projekta, plan obvladovanja informacij in dokumentacije projekta, matrika pristojnosti in odgovornosti, načrtno spodbujanje timskega dela, demokratično/participativni stil vodenja tima, načrtno spreminjanje obsega in zahtev med izvedbo, kontrola stroškov z analizo prislužene vrednosti, ocena izvedbe projekta z namenom organizacijskega učenja.
--	--	--

Za navedene metode in tehnike smo med organizatorji dogodkov preverili tudi pogostost uporabe. Na voljo so imeli štiri možne odgovore: nikoli, redko, pogosto in vedno. Na sliki 4 prikazujemo najpogosteje uporabljene metode in tehnike med 21 obravnavanimi. Anketiranci najpogosteje planirajo stroške, pri čemer ima naša ugotovitev omejitvev: anketirancev nismo

spraševali po metodi, ki jo pri tem uporabljajo. Po drugi strani pa se najmanj uporablja gantogram: zelo redko se uporablja za potrebe planiranja (1,7), še redkeje pa za kontroliranje izvedbe (1,6). Redko uporabljajo tudi CPM, se ukvarjajo s tveganji zaradi vplivnežev in opredelijo pravila (so)delovanja.

Slika 4: Najpogosteje uporabljene metode in tehnike projektnega managementa



4.3 Preverjanje hipotez in razprava

H1: Profesionalni organizatorji dogodkov se sistematično poslužujejo ključnih metod in tehnik projektnega managementa.

Naša predpostavka, na podlagi katere smo postavili prvo hipotezo, je bila, da so profesionalni organizatorji primerno izobraženi za opravljanje svoje temeljne dejavnosti, med pomembnejše veščine pa naj bi se vsekakor štela uporaba metod in tehnik projektnega managementa. Nabor preverjenih metod in tehnik ter oceno razvitosti smo prikazali v tabeli 2, na sliki 7 pa smo prikazali najpogosteje uporabljene. Ugotovili smo, da večina redno planira le stroške, ključnih metod za obvladovanje časa (gantogram) pa večina sploh ne pozna.

Za preverjanje hipoteze smo ugotavljali sistematičnost uporabe, pri čemer smo smatrali

uporabo za sistematično, če je bila povprečna ocena uporabe metode/tehnike večja od 3 (na lestvici od 1-4). Ugotovili smo, da organizatorji dogodkov sistematično uporabljajo zgolj eno metodo – planiranje stroškov. Na podlagi rezultatov moramo zavrniti hipotezo in sprejeti sklep, da profesionalni organizatorji dogodkov sistematično NE uporabljajo ključnih metod in tehnik projektnega managementa.

H2: Uporaba ključnih metod in tehnik projektnega managementa vpliva na uspešno izvedbo dogodka.

Kljub temu, da smo predhodno ugotovili, da se organizatorji dogodkov sistematično poslužujejo le ene iz nabora metod, smo poskušali preveriti, ali katera od metod/tehnik pomembno doprinese k uspešni izvedbi dogodka. Pogostost uporabe metod in tehnik projektnega managementa so pri

analizi predstavljale neodvisne spremenljivke, odvisne spremenljivke pa so bila merila uspešnosti dogodkov – finančna uspešnost,

zadovoljstvo anketiranca, zadovoljstvo udeležencev, kakovost dogodka, ter inovativen program z gosti.

Tabela 3: Regresijska analiza vpliva metod/tehnik na uspešno izvedbo dogodka

Povezane spremenljivke	Determinacijski koeficient	Standardna napaka ocene	Statistika F	Stopnja značilnosti statistike F
Plan obvladovanja kakovosti Vaše zadovoljstvo	0,037	0,704	3,913	,051 ^b
Plan obvladovanja kakovosti Kakovost dogodka	0,047	0,695	5,081	,026^b
Plan obvladovanja kakovosti Zadovoljstvo udeležencev	0,022	0,667	2,327	,130 ^b
Plan obvladovanja kakovosti Inovativen program in gosti	0,029	0,978	3,065	,083 ^b
Plan obvladovanja vplivnežev Inovativen program in gosti	0,027	0,979	2,822	,096 ^b
Spodbujanje timskega dela Inovativen program in gosti	0,194	0,904	21,401	,000^b
Demokratičen in participativni stil vodenja Inovativen program in gosti	0,071	0,97	6,778	,011^b

Najprej smo izvedli korelacijsko analizo povezanosti, za ugotovljene značilne povezanosti pa je sledila regresijska analiza. Ugotovili smo, da večina metod in tehnik ni statistično povezana z uspešnostjo izvedbe, v tabeli 3 pa prikazujemo tiste, ki so in katerih vpliv smo preverili z regresijsko analizo.

Iz tabele 3 je razvidno, da je vpliv statistično značilen pri treh parih povezanih spremenljivk:

- timsko delo zagotavlja inovativen program z gosti - determinacijski koeficient (R^2) je 0,194, kar pomeni, da 19,4% variance inovativnosti programa z gosti lahko zagotovimo z ustreznim spodbujanjem timskega dela (pri statistični značilnosti $F = 0,000$);
- demokratično participativni stil vodenja izboljša inovativnost programa z gosti ($R^2 = 0,071$, $F = 0,011$) – na 7,1% variance inovativnosti programa vpliva stil vodenja;
- plan obvladovanja kakovosti izboljša kakovost dogodka ($R^2 = 0,047$, $F = 0,026$) – na 4,7% variance kakovosti dogodka vplivamo s planom obvladovanja kakovosti.

Rezultati regresijske analize so vsekakor korektni, žal pa je na rezultate analize močno vplivala

ugotovitev iz predhodne hipoteze: da se organizatorji sistematično ne poslužujejo metod in tehnik projektnega managementa. Zaradi relativno majhnega vzorca tistih, ki se bolj sistematično poslužujejo projektnega pristopa, ne moremo zagovarjati nujnosti uporabe projektnega pristopa pri organizaciji prirediteljev.

Čeprav ugotovitve kažejo drugače, pa bi vendarle težko trdili, da projektni pristop ne vpliva na uspešnost dogodka. Mogoče imajo organizatorji večinoma zadosti časa za priprave, da podroben terminski plan ni nujno potreben, obstaja možnost, da naročnik dogodka s svojim entuziazmom in prostovoljnim (neplačanim) delom (izven delovnega časa) rešuje težave, ki nastajajo zaradi nesistematične organizacije, anketiranci so omenjali tudi veliko improvizacije. Seveda pa je vse to odvisno tudi od vrste in obsega dogodka (zahtevnost se močno poveča, če projekt vključuje tudi gradnjo potrebne infrastrukture).

Rezultati analiz pa so mogoče slabši tudi zaradi potencialne pristranskosti anketirancev, katerih večina je prihajala iz vrst profesionalnih organizatorjev. Mogoče so ocene uspešnosti dogodkov previsoke in bi jih naročnik istega dogodka ocenil slabše. Ugotovitve bi bile

predvidoma kakovostnejše, če bi analizirali konkretne dogodke, katere bi s svojega vidika ocenjevali vsi vpleteni soorganizatorji. Vsekakor je organiziranje dogodkov področje, ki ga je v prihodnosti smiselno še podrobneje raziskati.

H3: Organizatorji poslovnih dogodkov so bolj veščji uporabe metod in tehnik projektne managementa od drugih organizatorjev.

Predhodno hipotezo smo še poglobili – zanimala nas je razlika v uporabi metod/tehnik projektne pristopa med profesionalnimi organizatorji različnih dogodkov – tistimi, ki organizirajo poslovne dogodke, in ostalimi, ki se ukvarjajo z »bolj zabavnimi« dogodki (kultura, šport, zabava). Med poslovni dogodke smo uvrstili konference, okrogle mize, sejme, izobraževanja, srečanja ipd. Tovrstni dogodki naj bi imeli tudi do neke mere drugačen namen - podjetja ali društva, ki jih organizirajo (v našem primeru naročniki), želijo z dogodkom prenesti pomembna sporočila udeležencem dogodka in s tem vplivati na širšo skupnost. Zaradi navedenih dejstev smo predpostavili, da so organizatorji poslovnih dogodkov bolj veščji uporabe metod in tehnik projektne managementa od organizatorjev drugih dogodkov.

Pri iskanju odgovora smo si pomagali s T-testom za neodvisna vzorca. Od 21 metod in tehnik je bila pri 20 povprečna ocena sicer rahlo višja pri organizatorjih poslovnih dogodkov, kar pomeni, da so bolj ocenili svoje veščine, kot organizatorji drugih vrst dogodkov. Vendar pa je bila pri osemnajstih varianca odvisne spremenljivke na populaciji enaka, prav tako pa sta bili enaki povprečji odvisne spremenljivke, kar predstavlja previsoko tveganje, da bi lahko rezultate posplošili na populacijo. Pri veččosti 21-ih metod in tehnik torej ne obstaja statistično značilna razlika med organizatorji drugih vrst dogodkov in organizatorji poslovnih. Na podlagi T-testa torej hipoteze ne moremo potrditi, a je ne moremo niti zavrniti.

Hipotezo pa smo poskušali preveriti tudi z mnenjem anketirancev. Naročnikom in zunanjim izvajalcem (44 anketirancem) smo ponudili dve trditvi, za katere so podali stopnjo strinjanja (po 5 stopenjski lestvici). Pri obeh trditvah so bili v povprečju malce bližje strinjanju, kot nasprotovanju, a vseeno blizu ocene 3 (niti se ne strinjam in niti strinjam). Trditev Organizatorji poslovnih dogodkov so bolj veščji uporabe metod in tehnik projektne managementa od drugih

organizatorjev so ocenili s 3,48 (st. odklon 1,00), trditev Pristop pri organizaciji poslovnih dogodkov je bolj profesionalen s strani organizatorjev dogodkov pa s 3,52, (st. odklon 0,952).

Na podlagi odgovorov lahko sklepamo, da anketiranci bolj slutijo, da naj bi bili organizatorji poslovnih dogodkov bolj profesionalni in bolj veščji metod in tehnik projektne managementa, a v to niso povsem prepričani. Najbrž je razlog v tem, da sami ne uporabljajo projektne pristopa in zato težko ocenjujejo veččost drugih.

Ugotavljamo torej, da veččost metod in tehnik ni pogojena z vrsto dogodkov, ki jih organizirajo slovenski organizatorji dogodkov, in obratno, kar pa je tudi pomembna ugotovitev za vse organizatorje različnih vrst dogodkov - premalo obvladajo metode in tehnike projektne managementa ne glede na to, kakšno vrsto dogodkov organizirajo.

H4: Projekt je uspešnejši če sta naročnik in organizator v partnerskem odnosu.

Naročnik in profesionalni organizator sta lahko pogodbeno vezana na dva načina. Pri prvem, pogodbenem, naročnik najame profesionalnega organizatorja in mu plača storitev organizacije. Pri tem naročnik prevzame večino tveganj (ne)uspešne izvedbe projekta, a mu pripada ves dobiček od izvedbe dogodka. Profesionalni organizator zasluži le z izvedbo storitve. Pri drugem, partnerskem, oba nosita del tveganj in sta upravičena do dela dobička (razmerje je opredeljeno v pogodbi). Ker partnerski odnos lahko profesionalnemu organizatorju prinese višje finančne koristi, smo smatrali, da to vpliva na njegovo motivacijo in posledično na kakovostnejšo izvedbo, s tem pa zagotovi višji finančni uspeh dogodka. Po drugi strani v pogodbenem odnosu zaradi parcialnih interesov lahko hitreje pride do nesoglasij, nesodelovanja in manjše motiviranosti.

Naj spomnimo, da je v sklopu raziskave 23% anketirancev odgovorilo, da so z naročnikom / organizatorjem v partnerskem, 61% pa, da so v pogodbenem odnosu (ostali so odgovorili, da dogodke organizirajo sami, oziroma, da se odločajo glede na situacijo).

Da bi preverili hipotezo, smo izvedli T-test petih dejavnikov uspešnosti dogodka za neodvisna vzorca. Pri vseh dejavnikih sta varianci v skupini enaki, kar pomeni ne obstaja statistično značilna razlika na populaciji med organizatorji, ki so

največkrat v pogodbenem odnosu in organizatorji, ki so največkrat v partnerskem. Ponovno hipoteze ne moremo ne potrditi, ne zavrniti - na podlagi rezultatov ne moremo z gotovostjo trditi, da je projekt uspešnejši, če sta naročnik in organizator v partnerskem odnosu oz. partnerstvo ne vpliva na uspešnost projekta.

Dodatno pa smo vprašali anketirance, ki pretežno organizirajo dogodke v partnerskem odnosu, zakaj se odločijo za tak odnos. Pri tem smo jim ponudili nekaj možnih razlogov: delitev dobička, sinergijski učinki, promocija, prepoznavnost in ugled, želja po organiziranju določenega dogodka, pridobivanje novih poznanstev in potencialnih partnerjev (pomembnost razlogov so ocenjevali s 5-stopenjsko lestvico). Kot najpomembnejšega so ocenili prepoznavnost in ugled, pa tudi promocijo. Pri ostalih dejavnikih je prevladovala ocena 4 (se strinjam), razen pri delitvi dobička, kjer je prevladovala ocena 3 (se niti ne strinjam, niti strinjam).

RV1: Koliko organizatorjev dogodkov se je izobraževalo na področju projektnega managementa.

Na koncu nas je zanimalo, kakšna izobraževanja so imeli anketirani organizatorji dogodkov s področja projektnega managementa. Ugotovili smo, da se 40% od 90 vprašanih nikoli ni udeležilo izobraževanja s področja projektnega managementa. 37% anketiranih je poslušalo predmet na fakulteti, 30% se jih je udeležilo seminarjev, interna izobraževanja so izvedli pri 23% anketiranih, trije so se udeležili projektne šole, 6% je imelo druga izobraževanja (delo na oglaševalski agenciji, praktične izkušnje, MBA študij).

Samo eden od anketirancev je uspel pridobiti certifikat s področja projektnega managementa (pa še tega na najnižji ravni, tisti, ki potrjuje, da ima kandidat teoretična znanja, ne pa tudi praktičnih izkušenj). 24% anketirancev pa je navedlo, da certifikatov s področja projektnega managementa ne pozna. Na vprašanje ali bi se želeli (dodatno) izobraževati s področja projektnega managementa jih je 70% navedlo, da si želijo, 30% pa, da ne.

5. Sklep

Ugotovitve raziskave so nas močno presenetile, saj smo predpostavljali, da so metode in tehnike projektnega managementa ključni del večšin

profesionalnih organizatorjev dogodkov. Večina anketirancev je mnenja, da večino metod in tehnik poznajo zadosti dobro za svoje potrebe, nekatere celo pogosto uporabljajo (a ne redno in sistematično), a najbolj nas je presenetila ugotovitev, da jih veliko sploh ne pozna gantograma. Anketiranci za nobeno od navedenih metod/tehnik niso menili, da jo obvladajo tako dobro, da bi lahko učili druge.

Anketiranci so navedli, da redno in sistematično planirajo le stroške. Pri tem je regresijska analiza pokazala, da uspeh dogodka ni nujno pogojen z uporabo ključnih metod in tehnik projektnega managementa. Zaradi nesistematične uporabe metod in tehnik tudi nismo uspeli dokazati, da je ravno uporaba teh metod in tehnik tista, ki zagotavlja uspešnost dogodkov. Pred raziskavo smo predvidevali, da je projektni pristop najbolj domač organizatorjem poslovnih dogodkov, vendar proučen vzorec anketirancev tudi tega ni potrdil – ne glede na vrsto dogodkov smo pri vseh organizatorjih zaznali enako stopnjo (ne)uporabe projektnega pristopa.

Ker smo predpostavljali, da imajo profesionalni organizatorji višje razvite veščine projektnega managementa, smo želeli spodbuditi pobudnike dogodkov, da organizacijo zaupajo profesionalnim organizatorjem. Pri tem smo predpostavili, da bi partnerski odnos (namesto pogodbenega) organizatorje še bolj motiviral za doseganje višjega uspeha dogodka. Tudi tu žal nismo potrdili naše predpostavke, je pa res, da raziskava ni pokazala obratne slike - da bi bil pogodbeni odnos ustrežnejši. Slednji je še vedno bolj uveljavljen v Sloveniji, kar mogoče nakazuje manjše zaupanje naročnikov projektov ali pa prenizko podjetnost profesionalnih organizatorjev.

Pri izobraženosti organizatorjev dogodkov s področja projektnega managementa nas ni presenetilo dejstvo, da se jih 40% ni nikoli udeležilo predavanj s področja projektnega managementa. Vzpodbuden pa je delež tistih, ki se želijo izobraževati (70%), kar pomeni, da menijo, da potrebujejo dodatna organizacijska znanja. V tem vidimo priložnost za izobraževalne institucije, da v svoje programe uvrstijo seminarje o »projektne organizaciji dogodkov«, prav tako pa bi v sklopu projektne izobraževanja na fakultetah in pri poslovnih izobraževanjih lahko več časa namenili projektom organizacije dogodkov.

Končna ugotovitev naše raziskave je, da projektne management ni prisoten pri organizaciji dogodkov v Sloveniji, organizatorji večine

projektnih metod in tehnik ne uporabljajo, gantograma, kot osnovnega orodja za obvladovanje časa projekta pa večina niti ne pozna. Navkljub temu anketiranci ocenjujejo, da so njihovi dogodki/projekti večinoma uspešno izpeljani.

Ne želimo zaključiti z ugotovitvijo, da pri organizaciji dogodkov projektni management ni potreben. Razlogi, ki tudi izhajajo iz raziskave, pa so vsaj trije. Prvi je ta, da je 70% anketirancev navedlo, da bi se želeli izobraževati na tem področju, kar pomeni, da vseeno menijo, da organizacija njihovih dogodkov ni idealno izpeljana. Na to kažejo tudi težave, ki so jih izpostavili (kar bi bil drugi razlog): neustrezne komunikacije v projektne timu, slabo planiranje, neusklajenost dela, površna izvedba in improvizacija. Zagovorniki projektne pristopa še vedno menimo, da bi ustrezna uporaba metod in tehnik projektne managementa odpravila večino navedenih težav.

Kot tretji razlog lahko dodamo ugotovitev, da so anketiranci med vsemi merili uspeha dogodkov najslabše ocenili finančni uspeh – povprečno so ga ocenili kot dobrega, ostala merila za kot »zelo dobro« (v povprečju pa nobenega odlično). Raziskave kažejo, da projektne pristop zagotavlja učinkovito izvedbo, kar seveda velja tudi za porabo denarja. Dejstvo je, da manj, ko se porabi sredstev, večji je finančni uspeh.

Žal pa pri slednji ugotovitvi ne vemo natančno, ali so imeli anketiranci v mislih prevelike stroške izvedbe dogodka ali premajhne prihodke. Zaradi tega in predvsem zaradi dvomov, izraženih v predhodnih odstavkih, menimo, da bi bilo potrebno izvesti še več raziskav obravnavanega področja. Ugotovitve bi bile predvidoma bolj natančne, če bi isti dogodek ocenjevali tako naročnik, profesionalni organizator, kot podizvajalci – da bi ocenili uspešnost z njihovega vidika in način delovanja ter večšine ostalih pogodbениh partnerjev.

Bi pa bilo najbrž tudi smiselno posebej raziskati večje in manjše dogodke, saj slednji predvidoma bolj slonijo na entuziazmu, so manj sistematično organizirani, prisotne pa je več improvizacije. Projektne pristop bi predvidoma prinesel več koristi obsežnejšim dogodkom.

Viri in literatura

- Allen, J. (2000). *Event planning: the ultimate guide to successful meetings, corporate events, fundraising galas, conferences, conventions, incentives and other special events*. Etobicoke (Ontario): Wiley, cop.
- Allen, J. (2002). *The business of event planning : behind-the-scenes secrets of successful special events*. Etobicoke (Ontario): Wiley, cop.
- Allen, J. (2011). *Festival and special event management*. Milton (Qld): J. Wiley & Sons Australia.
- Bowdin, G. (2004). *Events management*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Bowdin, G., Allen, J., Harris, R., McDonnell, I., & O'Toole, W. (2011). *Events management*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Event Management Body Of Knowledge*. Najdeno 15. septembra na spletnem naslovu www.embok.org.
- Getz, D. (2007, 31. julij). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management* 29, str. 403-428.
- Getz, D. (2012). *Event studies : theory, research and policy for planned events*. New York: Routledge.
- Heerkens, G. R. (2002). *Project management*. USA: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Kerzner, H. (2009). *Project management : a systems approach to planning, scheduling and controlling*. New Jersey: John Wiley & Sons. Inc.
- Meredith, J.R., Mantel, S.J. (2009). *Project management: a managerial approach*. (7th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Pinto, J.K. (2010). *Project management: achieving competitive advantage*. (2nd ed.) Upper Saddle River: Prentice Hall.
- PMBOK (2008). *PMBOK - A guide to the project management body of knowledge* (Fourth edition.). Newtown Square: Project Management Institute, Inc.
- Rogers, T. (2003). *Conferences and conventions, a global industry, third edition*. New York: Routledge.
- Shone, A. & Parry, B. (2010). *Successful event management : a practical handbook*. Andover (Hampshire): Cengage Learning.

- Stare, A. (2011). *Projektni management : Teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija Poti.
- Supovitz, F. (2005). *The sports event management and marketing playbook*. Hoboken (New Jersey): J. Wiley & Sons, cop.
- Turner, J.R., (2009). *The handbook of project-based management*. (3rd ed.) Maidenhead: McGraw-Hill.
- Wysocki, R.K. (2009). *Effective project management: traditional, agile, extreme*. (5th ed.) Indianapolis: Wiley Publishing.
- Young, T.L. (2000). *Successful project management*. London: Kogan Page

Eva Kuhar je zaposlena v Centru šolskih in obšolskih dejavnosti kot koordinatorka projekta Skupaj za znanje – izvajanje aktivnosti podpornih mehanizmov pridobivanja znanja za pripadnike romske skupnosti, ki ga sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada. Na Ekonomski fakulteti v Ljubljani je magistrirala s področja trženja, sicer pa jo vse bolj zanima področje projektnega managementa. Je članica Slovenskega združenja za projektni management in ima IPMA certifikat (D-raven - vodja projektne naloge). V času magistrskega študija je bila aktivna članica sekcije Mladi projektni managerji, kjer je pridobila izkušnje z organizacijo dogodkov in se spoznala z vodenjem projektov. Znanje in izkušnje s področja projektnega managementa ji omogočajo uspešno koordinacijo kompleksnega, večmilijonskega projekta.

Dr. Aljaž Stare, CSPM, se s projekti ukvarja že preko 30 let. Je predavatelj na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, že od leta 2000 pa svetuje slovenskim združbam in usposablja managerje projektov - projektne šole je izvedel že v preko 100 slovenskih združbah. Je nosilec mednarodnega certifikata IPMA – CSPM, Certified Senior Project Manager, in dolgoletni član ZPM, ki mu je predsedoval med letoma 2006 in 2010. Je avtor knjige *Projektni management: teorija in praksa* (2011) in projektnega bloga: www.projektni-management.si.