

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA

MARIBOR

**VPLIV IZVEDBE JAVNEGA GLASBENEGA
DOGODKA NA USPEŠNOST ZASEBNEGA
GOSTINSKEGA LOKALA**

Kandidat: Timotej Krhlanko

Vrsta študija: Študent izrednega študija

Študijski program: Ekonomist

Mentor predavatelj: Mag. Mirjana Ivanuša Bezjak

Somentor: Mag. Vida Perko

Lektor: Jožica Ravš, predmetna učiteljica slovenščine

Maribor, 2017

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani Timotej Krhlanko, sem avtor diplomskega dela z naslovom Vpliv izvedbe javnega glasbenega dogodka na uspešnost zasebnega gostinskega lokala, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Mirjane Ivanuša Bezjak in mag. Vide Perko.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia Maribor,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli kot moje lastne – kaznivo po Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/08, 110/2013 in 56/2015); (v nadaljevanju ZASP), prekršek pa podleže tudi ukrepom Višje strokovne šole Academia Maribor skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32.a členom ZASP dovoljujem Višji strokovni šoli Academia Maribor objavo diplomskega dela na spletnem portalu šole.

Fram, oktober 2017

Podpis študenta:

ZAHVALA

Zahvaljujem se staršema, da sta me spodbujala in motivirala med študijem in pisanjem diplomskega dela.

Hvala mentoricama mag. Mirjani Ivanuša Bezjak in mag. Vidi Perko za njuno strokovno pomoč.

POVZETEK

Uspešno poslovanje je cilj vsakega gospodarskega subjekta, česar pa v pogojih recesije, velike konkurenčnosti in neprijaznih ekonomskih pogojev, v katerem gospodarski subjekti poslujejo, ni enostavno dosegati. Še posebej so na preizkušnji lastniki manjših podjetij, ki istočasno nastopajo v vlogi lastnika in managerja družbe in niso izobraženi na področju ekonomije in managementa, čeprav so strokovnjaki na področju dejavnosti, ki jo opravljajo. Mednje sodijo številni gostinci, ki so tako kot druge gospodarske dejavnosti, prisiljeni iskati nove storitve, ki bodo doprinesle k uspešnejšemu poslovanju osnovne dejavnosti. Zato bo v tem diplomskem delu analizirana storitev organiziranja in izvedbe glasbenega dogodka kot ena zmed možnosti širitve gostinske dejavnosti.

Organizacija javnih glasbenih dogodkov v zasebnih gostinskih lokalih v Sloveniji ni novost, saj so se predvsem mladi desetletja zabavali v tako imenovanih diskotekah, ki so običajno ponujale mehansko glasbo za ples. V današnjem času so bolj popularni glasbeni dogodki, na katerih nastopajo glasbene skupine, kar pa ima dodaten vpliv na stroške in končni rezultat dogodka. Ko ugotavljamo poslovni izid, so stroški organizacije in izvedbe glasbenega dogodka najpomembnejši dejavnik, zato je načrtovanje, spremljanje in preučevanje stroškov zelo pomembno in ima velik vpliv na sprejemanje ustreznih poslovnih odločitev. V diplomskem delu bo zato uspešnost glasbenega dogodka preučevana na podlagi dejanske izvedbe glasbenega dogodka. Rezultat poslovanja glasbenega dogodka bo primerjan z rezultatom poslovanja v primeru, ko gostinski lokal opravlja samo dejavnost prodaje pijače, in v ta namen bodo opredeljeni najpomembnejši stalni in spremenljivi stroški ter dejavniki, ki vplivajo na rezultat poslovanja. Čeprav gre za dejavnost z dolgoletno tradicijo, pa tudi na tem področju zaznavamo razvoj teorije, zato bodo v diplomskem delu predstavljeni sodobni pojmi na področju »event« menedžmenta. Organizacija in izvedba glasbenih dogodkov kot obliki javnih prireditev morata namreč slediti razvoju teorije, zato je stalno izobraževanje na tem področju zelo pomembno. Pri tem ne gre le za teoretična spoznanja, pomembno je tudi poznavanje zakonodaje, ki velja na tem področju in lahko pomembno vpliva na uspešnost dogodka. Uspešen dogodek pa ne pomeni samo enkratnega pozitivnega finančnega rezultata, temveč lahko dolgoročno vpliva na rezultat poslovanja poslovnega subjekta.

Ključne besede: dogodek, organizacija dogodkov, poslovna uspešnost, strošek

ABSTRACT

THE IMPACT OF ORGANIZING A PUBLIC MUSIC EVENT ON THE SUCCESS OF A PRIVATE CATERING ESTABLISHMENT

Profitable business activities are the goal of every economic entity, yet under the conditions of recession, large competitiveness and other unfavourable economic conditions, in which the economic entities operate, they are not easy to achieve. Especially owners of smaller businesses, which at the same time act as owners and managers and are not educated in the field of economics and management, are put to the test, even though they might be experts within their field of activities. This includes many caterers, who are, like people in many other economic sectors, forced to seek new services, which would help to improve success of their basic business activities. Therefore this thesis will analyze the activities of organizing and carrying out a music event as one of the possibilities to broaden one's catering activities.

The organization of public music events in private catering establishments is nothing new in Slovenia, since for decades the youth has been dancing and having fun in the so-called discotheques, where electronic dance music was usually played. Nowadays music events with live bands are more popular, which has an additional impact on the costs and final result of the event. When analyzing at the financial outcome, the expenses of the organization and realization of the music event are the most important factors, therefore the planning, monitoring and analysis of the costs is very important and has a great impact on making relevant business decisions. Therefore this thesis studies the success of a music event based on the realization of an actual music event. The thesis also introduces modern theoretical concepts developed in the field of event management. The organization and realization of music events as one of the forms of public events must also follow the theory development and take into account the legal resources, which apply to this area and directly affect the success of the event. Therefore, this thesis studies the success of a music event based on the actual realization of the music event. The operating result of the music event is compared with the operating result in case, when the only service of the catering establishment is sales of drinks, and for this purpose, the most important fixed and variable costs are defined, as well as factors, influencing the operating result. Although this is a service with a long tradition, the theory development can be observed here as well. Therefore, the thesis presents the modern terms related to event management. The organization and realization of music events as one of the forms of public events must also follow the theory development, therefore constant

education in this field is of utmost importance. It is not only about theoretical knowledge, however, the understanding of the relevant legislation is also important and can have a significant effect on the success of the event. A successful event does not only mean a one-time positive financial result, but it can have a long-term effect on the operating result of the business entity.

Keywords: event, organization of events, business performance, cost

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	9
1.1	OPIS PODROČJA IN OPREDELITEV PROBLEMA	9
1.2	NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE DIPLOMSKEGA DELA	10
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	11
1.4	UPORABLJENE RAZISKOVALNE METODE	11
2	OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV	12
2.1	DOGODEK	12
2.2	PRIREDITEV	14
2.3	UPRAVLJANJE DOGODKOV	14
2.4	MANAGER DOGODKOV	15
2.5	ORGANIZATOR DOGODKA	17
3	OPREDELITEV FAZ IZVEDBE GLASBENEGA DOGODKA	19
3.1	FAZE PRED IZVEDBO DOGODKA	19
3.1.1	Prva faza- sestanek z naročnikom	19
3.1.2	Druga faza- izdelava ponudbe	20
3.1.3	Tretja faza- ponoven sestanek z naročnikom	21
3.1.4	Četrta faza- podpis pogodbe	21
3.1.5	Peta faza- priprave na dogodek	22
3.2	IZVEDBA DOGODKA	24
3.2.1	Pravne podlage za izvedbo dogodka in njihov vpliv na stroške	25
3.2.2	Terminski plan izvedbe dogodka	28
3.3	POROČANJE	32
4	OPREDELITEV DEJAVNIKOV, KI VPLIVAJO NA USPEŠNOST DOGODKA	33
5	ANALIZA USPEŠNOSTI GLASBENEGA DOGODKA	36
5.1	FINANČNI NAČRT	36
5.2	RAZVRSTITEV STROŠKOV	37
6	SKLEP	44
7	VIRI, LITERATURA	47

KAZALO TABEL

TABELA 1: ČASOVNICA ORGANIZACIJE GLASBENEGA DOGODKA	29
TABELA 2: ČASOVNICA PRI IZVEDBI GLASBENEGA DOGODKA TEDEN DNI PRED DOGODKOM SAMIM.....	31
TABELA 3: STALNI STROŠKI NA MESEČNEM NIVOJU	38
TABELA 4: REZULTAT POSLOVANJA V SOBOTO BREZ GLASBENEGA DOGODKA	41
TABELA 5: REZULTAT POSLOVANJA V SOBOTO Z GLASBENIM DOGODKOM	41

1 UVOD

Cilj vsakega podjetja je uspešno poslovanje, ki pa je odvisno od vrste dejavnikov in gostinstvo pri tem ni izjema. Gospodarske krize in nenehno spreminjajoči se pogoji poslovanja, silijo številna gostinska podjetja, da se osredotočajo na nove dejavnosti, ki bi prispevale k njihovem razvoju in ekonomsko uspešnejšemu poslovanju. Med novejšje dejavnosti, ki so hit v zadnjih letih na področju gostinstva sodi prav gotovo *catering*, številni gostinci pa so priložnost za večji zaslužek prepoznali v organiziranju javnih glasbenih dogodkov.

Organizacija glasbenega dogodka v zasebnem lokalu se razlikuje od organizacije velikih glasbenih koncertov in javnih prireditev, kjer organizacijo in izvedbo običajno prevzamejo podjetja, ki se profesionalno ukvarjajo s to dejavnostjo in zaposlujejo skupino strokovnjakov z različnih področij. Z organiziranjem glasbenih dogodkov v zasebnih gostinskih lokalih, ki so jih v preteklosti imenovali diskoteke, so se v preteklosti in se še danes, ukvarjajo praviloma lastniki gostinskih lokalov, ki običajno nimajo dovolj znanj, da bi lahko upoštevali vse vidike organizacije in izvedbe dogodka, kot so na primer: poznavanje zakonodaje, finančni vidik, stroškovni vidik, obvladovanje tveganj in druge. Dogodke organizirajo na podlagi lastnih izkušenj v dobri veri, da bodo naredili dogodek uspešen, pri tem pa ne prepoznajo potrebe po strokovni pomoči, preučevanju zakonodaje in ustrezne literature. Zaradi pomanjkanja ustreznih znanj se zato velikokrat postavlja pod vprašaj uspešnost dogodka.

Kako kompleksna je obravnavana tema, kaže razvoj teorije managementa prireditev (angl. event management), ki se je začela razvijati predvsem v ameriškem in avstralskem prostoru in opredeljuje organizacijo javnih dogodkov (Sikošek, 2010). V tem diplomskem delu bodo zato predstavljeni sodobni pojmi s področja organiziranja dogodkov, saj tudi to področje sledi modernim trendom in postaja vedno bolj kompleksno in zahtevno.

1.1 Opis področja in opredelitev problema

Dogodki združujejo ljudi in obstajajo že od začetka človeštva v vseh kulturah. Organizacija javnega dogodka je zelo kompleksna naloga in zanjo veljajo podobne zakonitosti, ki veljajo za projektno organizirane naloge. Organizacija javnega dogodka je časovno omejena, natančno in z vso skrbnostjo je potrebno načrtovati posamezne faze organizacije, med katerimi so najpomembnejše načrtovanje, izvedba in evalvacija. Čeprav imajo glasbeni

dogodki v zasebnih gostinskih lokalih (največkrat poimenovani *diskoteka*) v Sloveniji dolgoletno tradicijo, je njihova uspešnost odvisna predvsem od izkušenosti organizatorjev, ki so praviloma lastniki gostinskih lokalov.

Organizacija javnega glasbenega dogodka je zahteven in načrtovan projekt, pri katerem se velikokrat pojavijo nenadne napake, neusklajenosti med načrtom in izvedbo dogodka, nepredvidljive situacije, dejavniki, na katere ne moremo vplivati, improviziranje. Posledično se vedno znova porajajo naslednja vprašanja. Kaj bi lahko naredili bolje? Zakaj se nismo bolje organizirali? Zakaj nismo tega predvideli? Kako je prišlo do napake? Smo se prav odločili z izbiro tega in tega? Zakaj je prišlo do napak in kako bi jih odpravili? Ali je bilo v organizacijo vključenih dovolj ljudi? Ali je bil izbran pravi čas za izvedbo? Ali je bila logistika dobro pripravljena? Smo bili dobro pripravljeni? In podobno (Turinek, 2017). Na ta in podobna vprašanja lažje odgovorimo, če smo po zaključenem dogodku naredili podrobno analizo in ugotovili uspešnost dogodka, zato bo v diplomskem delu predstavljen primer analize uspešnosti dejansko izvedenega javnega glasbenega dogodka kot odgovor na prej zastavljena vprašanja.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela

Namen diplomskega dela je preučiti strokovno literaturo in veljavno zakonodajo s področja organiziranja javnih prireditev, opredeliti posamezne faze organizacije glasbenega dogodka v zasebnem gostinskem lokalju in analizirati vpliv izvedbe glasbenega dogodka na uspešnost poslovanja zasebnega gostinskega lokala.

Cilji diplomskega dela so:

- opredeliti temeljne pojme na področju organiziranja javnih prireditev,
- opredeliti faze organizacije in izvedbe glasbenega dogodka in potrebne aktivnosti pri posamezni fazi,
- opredeliti stroške, ki imajo največji vpliv na uspešnost dogodka,
- opredeliti dejavnike, ki vplivajo na uspešnost dogodka,
- analizirati poslovno uspešnost v primeru izvedbe glasbenega dogodka,
- ugotoviti ali je izvedba glasbenih dogodkov priložnost za zasebne gostinske lokale za povečanje njihove uspešnosti.

1.3 Predpostavke in omejitve

V diplomskem delu bodo preverjene naslednje predpostavke:

- organizacija glasbenega dogodka v zasebnem gostinskem lokalu ima enake značilnosti in zakonitosti kot organizacija in vodenje projektov,
- izvedba glasbenega dogodka pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja zasebnega gostinskega lokala,
- uspešnost dogodka je odvisna od več dejavnikov, na katere imamo vpliv (organizacija dogodka, učinkovitega marketinga dogodka, lokacije) in od dejavnikov, na katere nimamo vpliva (vreme, ekonomske razmere).

V diplomskem delu bo obravnavana organizacija glasbenega dogodka v zasebnem gostinskem lokalu, ki sicer sodi med javne prireditve, vendar se organizacija dogodka zaradi manjših razsežnosti razlikuje od organizacije večjih javnih prireditev, kot je na primer organizacija glasbenih koncertov. Ker gre za dogodek manjših razsežnosti, je pričakovati pomanjkanje ustrezne literature. Glasbeni dogodek v zasebnem gostinskem lokalu je interes zasebnika, zato, kot ugotavlja Mramor (Mramor, 2002), je za podjetja, ki delujejo v tržnem (kapitalističnem) gospodarstvu, značilno, da je njihov osrednji element v podjetju investirani kapital, ki nosi celotno poslovno in finančno tveganje (lastniški kapital), zato je cilj podjetij enak cilju lastnikov. Dodatno omejitev bo predstavljala analiza, ki se bo nanašala na izvedbo le enega glasbenega dogodka.

1.4 Uporabljene raziskovalne metode

Pri izdelavi diplomskega dela bo uporabljena opisna ali deskriptivna metoda, s pomočjo katere bodo opredeljeni temeljni pojmi na področju organizacije javnih glasbenih dogodkov. Preučevana bo domača in tuja literatura, ki bo izbrana na podlagi ključnih besed: organizacija javnih dogodkov, event management, projektno vodenje, marketing dogodkov. Na podlagi preučevane literature bodo opredeljene temeljne značilnosti organizacije dogodka, posamezne faze priprave dogodka in vzporednice s projektno organizacijo in njenimi značilnostmi.

Vpliv izvedbe glasbenega dogodka bo presojan iz finančnega zornega kota, ugotavljalo se bo, ali je bil obravnavan dogodek uspešen in se bodo poravnale vse obveznosti, ki so nastale zaradi izvedbe dogodka. V ta namen bo posebna pozornost namenjena stroškom in njihovem vplivu na uspešnost dogodka, zato bodo ločeno obravnavani stalni ter spremenljivi stroški.

2 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

Pred nadaljevanjem naloge bodo opredeljeni temeljni pojmi, katerih razumevanje je potrebno za uspešno proučevanje in razumevanje obravnavane teme. Ker gre za obravnavo področja, ki je v zadnjem času doživelo veliko sprememb je zaznati, da se nekateri pojmi uporabljajo neustrezno in ne sledijo sodobnim trendom. Med pojmi, ki se največkrat pojavljajo v zvezi s proučevano temo, bodo predstavljeni naslednji pojmi: dogodek, prireditev, upravljanje dogodkov, manager dogodkov in organizator prireditve.

2.1 Dogodek

Dogodki so prisotni, že odkar obstaja človeštvo. Za ljudi je značilno, da se zbirajo v skupine in se družijo. Že od nekdaj je bilo prisotno pri ljudeh, da so želeli obeležiti in praznovati pomembne dogodke v svojem življenju. Od nekdaj so praznovali rojstva, smrti, poroke in druge dogodke v življenju. Dandanes je situacija precej podobna, saj ljudje še vedno radi obeležujejo pomembne dogodke v življenju. Glede na to, da dandanes vedno več komuniciramo preko socialnih omrežij, so dogodki še toliko bolj pomembni z vidika ohranjanja socialnih stikov.

Planko (Planko, 2008) meni, da dogodki igrajo pomembno vlogo v človekovem življenju in družbi že zelo dolgo. Pravzaprav obstaja potreba po interakciji, praznovanju in ovekovečenju ključnih momentov v življenju že od začetka človeštva. Združevanje v različne namene je ena od osnovnih karakteristik človeka kot socialnega bitja in dogodki omogočajo skupno praznovanje, zabavo, učenje, informiranje in protestiranje.

Dogodek (Dogodek, b.d.) je širok pojem, po slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ) opredeljen kot *nekaj, kar se zgodi*. V Zakonu o javnih zbiranjih (ZJZ, 2011) ne najdemo definicije dogodka, temveč pojme, kot so: javni shod, javna prireditev, organiziran shod oziroma prireditev, neorganiziran shod in druge. Glasbeni dogodek, ki bo obravnavan v diplomskem delu, bi v skladu s 4. členom Zakona o javnih zbiranjih lahko uvrstili med javne prireditve, ki so vsako organizirano zbiranje oseb zaradi izvajanja kulturne, športne, zabavne, izobraževalne, verske ali druge aktivnosti tako, da je udeležba brezpogojno ali pod določenimi pogoji dovoljena vsakomur.

Čeprav je v diplomskem delu obravnavan dogodek manjših obsežnosti, lahko ugotovimo, da zanj veljajo enake značilnosti, kot jih navajajo Novak in drugi (Novak, in drugi, 2008) kot skupne značilnosti vseh dogodkov:

- *namenskost* pomeni, da gre za dogodke, ki niso vsakdanje narave, temveč se zgodijo z namenom, tj. zaradi posebnega namena organizatorja ali investitorja,
- *načrtovanje*, ki se začne s potrebo po dogodku, nadaljuje z raziskavo, zasnovno in pripravo,
- dogodek se lahko večkrat zgodi z enakim namenom, cilji in ciljno javnostjo, vendar so interakcije na dogodku vedno drugačne, kar pomeni, da je vsak dogodek edinstven (*edinstvenost*),
- dogodek ima enkratno mesto v času in prostoru in ne traja večno, kar pomeni, da je ena izmed značilnosti tudi *minljivost*,
- *fizičnost*, kar pomeni, da se dogodek fizično zgodi na izbranem prizorišču,
- dogodek je neotipljiv (*neotipljivost*), kar pomeni, da se dogodki zgodijo v glavah ljudi. Ko se enkrat končajo, ostanejo le še kot spomini, ki jih morajo organizatorji občasno obuditi.
- *interaktivnost* je značilnost, saj gre za druženje manjše ali večje skupine ljudi, pri čemer prihaja do interakcij,
- *obrednost* je značilnost in sicer se pri večini dogodkov na začetku oziroma na koncu uporabi ceremonial,
- vsak dogodek je posebno *doživetje*, ki v nas pusti spomine ali občutke.

Poleg zgoraj navedenih skupnih značilnosti, so pomembne tudi skupne značilnosti vsakega dogodka, ki jih navaja Ljubičič (Ljubičič, 1995):

- ciljna usmerjenost: pri vsakem glasbenem dogodku si zastavimo cilj, ki ga želimo doseči,
- časovna omejenost: vsak glasbeni dogodek je časovno omejen,
- sestavljenost: vsak glasbeni dogodek sestavljajo različne faze,
- vodljivost in enkratnost: glasbeni dogodki so vodeni s strani odgovornih oseb in so zaradi različnih dejavnikov, ki nanje vplivajo, neponovljivi kljub dejstvu, da se glasbeni izvajalec lahko ponavlja.

2.2 Prireditev

Sikošek (Sikošek, 2010) ugotavlja, da glede rabe izraza *prireditev* vlada določena jezikovna nedorečenost oz. dvojnost, saj v splošni rabi lahko najdemo dva izraza: *prireditev* in *dogodek*. Tudi Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje prireditev kot *javni dogodek, zlasti kulturni, športni in zabavni*. Sikošek meni, da če želimo razložiti, kaj je prireditev, moramo pogledati nazaj v človeško zgodovino, ki je hkrati tudi zgodovina različnih človekovih obredov in praznikov – prvih prireditev, s katerimi je poskušal človek obeležiti pomembnejše mejnike v svojem življenju. Človek namreč že od nekdaj teži k temu, da poudari in na poseben način zaznamuje najpomembnejše dogodke svojega življenja, npr.: rojstvo, smrt, poroko, spremembo družbenega stanu, menjavo letnih časov in podobno. To so prve zasnove današnjih (modernih) prireditev, ko ljudje še vedno občutimo močno željo po zaznamovanju vidnejših dogodkov v našem. Raba izraza prireditev potrjuje tudi Zakon o javnih shodih in javnih prireditvah, ki dejavnost organiziranega zbiranja ljudi zaradi razvijanja telesnovzgojne, kulturne, znanstvene, tehnične, zabavne ali druge aktivnosti imenuje javna prireditev. Lahko pa trdimo, da sta oba izraza med seboj v tesni povezavi. Sikošek (Sikošek, 2010) meni, da lahko dogodek razumemo kot statično kategorijo, medtem ko je prireditev izrazito dinamična kategorija. Statičnost izhaja iz tega, da je dogodek ali niz dogodkov del prireditve, medtem ko je prireditev dinamičen, celovit pojav. Korošec (Korošec, 2005) meni, da sta prireditev in dogodek gledano z jezikoslovnega stališča slovenskega jezika različni kategoriji, saj je prireditev načrtovano dejanje, dogodek pa se zgodi neodvisno od volje ali posredovanja ljudi, s stališča prakse pa sta prireditev in dogodek enakovredni sopomenki, razlika je samo v psihološkem učinku.

2.3 Upravljanje dogodkov

Management dogodkov je mlado strokovno področje, vendar toliko bolj izzivalno, saj odpira nove kompleksne mejnike na področju organizacije, marketinga, managementa in drugih sorodnih disciplin, ki medsebojno učinkujejo v doseganju zastavljenih ciljev v procesu razvoja projekta in tudi samega dogodka. V praksi ima večji promocijski dogodek drugačno poslanstvo kot običajen projekt, saj je posledično usmerjen v odziv kupcev in ima posredno ali neposredno marketinško funkcijo. (Berginc, 2015)

Sikošek (Sikošek, 2010) ugotavlja, da management prireditev kot upravljavski proces pomeni proces, znotraj katerega se odvijajo določene temeljne dejavnosti oz. funkcije za doseganje zastavljenega cilja. V teoriji splošnega managementa so te dejavnosti: načrtovanje,

organiziranje, vodenje in kontroliranje. Uresničevanje temeljnih dejavnosti je mogoče ob izvajanju podpornih aktivnosti, kot so: koordinacija človeških, materialnih in finančnih virov, povezovanje z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe, razvijanje organizacijskega vzdušja, izpolnjevanje dejavnosti razvojne, informacijske in odločitvene narave. Med faze upravljanja glasbenega dogodka lahko uvrstimo tudi naslednje faze upravljanja dogodkov, ki so jih določili Novak in drugi (Novak, in drugi, 2008):

- iniciativa: raziskava, priprava izhodišč in potrditev koncepta,
- načrtovanje: identifikacija zahtev projekta,
- implementacija: koordinacija in podpis pogodb, nadzor,
- dogodek,
- sklepi del: pospravljanje, zbiranje odzivov, evalvacija.

Posamezne faze se lahko med seboj prepletajo, njihovo trajanje in zahtevnost pa sta odvisni od zahtevnosti dogodka.

2.4 *Manager dogodkov*

Najpogostejši izraz, ki ga najdemo v tuji strokovni literaturi za fizično osebo, ki upravlja s prireditvami, je manager prireditve (angl. event manager). V slovenščini najdemo tudi izraz vodja prireditve. Če upoštevamo, da sta dogodek in prireditev sopomenki, potem lahko uporabimo tudi izraz manager dogodkov. Berginc (Berginc, 2015) navaja, da je manager dogodkov oseba, ki planira, razvija in obdeluje celoten proces dogodka. Po navadi nahaja v ozadju scene dogodka. Je nekakšen kontrolor. Pomaga razvijati strategijo razvoja blagovne znamke in marketinško ter komunikacijsko strategijo. Je ekspert, ki s pomočjo ustvarjalnih, tehničnih in logističnih veščin naredi dogodek uspešen. V celotnem procesu so tudi pomembni dejavniki dizajn, audiovizualne scene, pisanje tekstov, logistika, financiranje (proračun dogodka), pogajanja z vsemi vključenimi stranmi izvajalcev in podizvajalcev ter končni kontroling oz. nadzor celotnega postopka, procesa dogodka. Gre torej za multifunkcijski pristop, kjer pridejo pri posamezniku v poštev različne kompetence. Na podlagi preučevane literature, lahko v zvezi z delom za managerja prireditve oziroma managerja dogodkov navedemo naslednje najpogostejše odgovornosti:

- načrtovanje dogodka od začetka do konca, na podlagi zahtev naročnika, ciljne skupine udeležencev in ciljev dogodka,

- načrtovanje budgeta in nadzor nad stroški,
- iskanje dobaviteljev in dogovarjanje o pogojih dobave,
- nadzor nad osebjem in zunanjimi izvajalci,
- nadzor poteka dogodka in reševanje morebitnih težav,
- koordiniranje vseh aktivnosti in
- analiza dogodka in poročanje.

Vodopivec (Vodopivec, 2016) ugotavlja, da bi se v primeru managerja dogodkov, lahko uporabljal tudi naziv projektni manager, saj ima glasbeni dogodek vse elemente projekta. Tako kot pri projektih, je tudi pri glasbenem dogodku potrebno natančno načrtovanje in spremljanje izvajanja aktivnosti in v primeru odstopanj je potrebno takojšnje ukrepanje. Načrt aktivnosti je osnova za dodelitev nalog in odgovornosti, za kar je odgovoren manager dogodkov. Pri večjih in bolj zahtevnih dogodkih, lahko vodenje namesto enega managerja dogodkov, vodenje prevzame več oseb. V tem primeru je priporočljivo, da se posamezne odgovornosti porazdelijo med vodstvo, da ne prihaja do podvajanja odgovornosti.

Vodopivec (Vodopivec, 2016) pripisuje vodstvu zelo velik pomen, saj naj bi bila njegova osnovna naloga učinkovit zagon izvajanja projekta in proces načrtovanja, ki mora zagotoviti učinkovito izvedbo projekta. Med faze vodenja uvršča organiziranje, med katere sodi priprava aktivnosti in potrebnih virov v medsebojni povezavi v ciljno usmerjenem procesu projekta, koordiniranje, ki pomeni usklajeno delovanje vseh aktivnosti, ki vodi k skupnemu cilju, kontroliranje, ki pomeni preverjanje poteka del in doseganje vmesnih in končnih ciljev in vrednotenje in ocenjevanje ugotavljanja ciljev v kvantitativnem in kvalitativnem pogledu.

Vse naštetе faze vodenja so v medsebojni povezavi in enako pomembne za uspešnost projekta. Že pri načrtovanju aktivnosti je pomembno, da določimo osebe, ki bodo zadolžene za izvedbo. Potrebno je natančno določiti njihove odgovornosti in pristojnosti ter jim dodeliti vire, ki jih v ta namen potrebujejo. Priporočljivo je tudi določiti medsebojna razmerja, da se pri izvajanju posamezne faze ne bi pojavili problemi v zvezi z podrejenostjo ali nadrejenostjo izvajalcev oziroma s prepletanjem posameznih aktivnosti.

Oseba, ki prevzame vodenje dogodkov, mora tako poznati projektni management, poznati mora prodajne in marketinške tehnike, imeti vodstvene sposobnosti za vodenje in motiviranje timov, imeti organizacijske, komunikacijske in pogajalske sposobnosti, biti mora ciljno usmerjena in obvladovati računalnik in socialna omrežja. Gre za posebna znanja in veščine, ki

si jih manager dogodkov lahko pridobi s formalnim ali neformalnim izobraževanjem, zelo pomembne pa so tudi ustrezne izkušnje. Uspešno izvedeni dogodki pomenijo konkurenčno prednost za managerja dogodkov v primerjavi z manj izkušenimi managerji, kar je lahko dobra osnova za pridobivanje novih naročil.

2.5 Organizator dogodka

Poenostavljeno lahko rečemo, da je organizator dogodka tisti, ki želi dogodek izvesti in ima pogoje za izvedbo (prostor, kadre, finančna sredstva, ...). Zakon o javnih zbiranjih določa, da je organizator prireditve fizična ali pravna oseba, za račun katere se izvede prireditev, in vsak, ki se javno razglašča za organizatorja ali kot organizator nastopa pred državnim organom. Na podlagi zakona mora organizator prireditev organizirati tako, da bo poskrbljeno za red, da ne bosta ogrožena življenje in zdravje udeležencev ali drugih oseb oziroma premoženje, da ne bo ogrožen javni promet in da ne bo nedopustno obremenjeno okolje. Iz določil zakona izhaja, da mora organizator dogodka poznati veljavno zakonodajo in da se zaveda svojih obveznosti in odgovornosti glede morebitnih posledic neodgovornega ravnanja (Consulta, 2013).

Iz veljavne zakonodaje izhajajo naslednje obveznosti organizatorja:

- organizator dogodka je dolžan pravočasno, popolno in s pravilnimi podatki prijaviti javno prireditev/javni shod oziroma pridobiti dovoljenje. Prijava oziroma prošnja za dovoljenje mora biti vložena na predpisanem obrazcu vloži. Upošteva se tudi prijava, ki ni vložena na predpisanem vzorcu, če po obliki in vsebini ter zaporedju podatkov ustreza predpisanemu obrazcu (14. in 15. člen ZJZ, 2011) (ZJZ, 2011),
- organizator dogodka mora dogodek prijaviti najmanj pet dni pred dnevom prireditve (11. člen ZJZ, 2011) (ZJZ, 2011),
- če organizator v določenem časovnem razdobju, ki ne sme biti daljše od šest mesecev, na istem kraju organizira istovrstne prireditve, katere je na podlagi zakona potrebno prijaviti, lahko prijavo poda za vse prireditve v tem obdobju hkrati (11. člen ZJZ, 2011) (ZJZ, 2011),
- upoštevanje predpisov vlade v zvezi z načinom uporabe zvočnih in drugih naprav, ki na prireditvah povzročajo hrup, tako da ne povzročajo čezmerne obremenjevanja okolja (9. člen ZJZ, 2011) (ZJZ, 2011),
- obvezno vzdrževanje reda z varnostniki v skladu s predpisi, ki urejajo zasebno varovanje (12.a člen ZJZ, 2011) (ZJZ, 2011),

- dolžnost omogočanja dostopa uradnim osebam pristojnega organa na prireditve.

Zakon določa tudi kazenske določbe za kršitve organizatorja in visoke kazni lahko pomembno vplivajo na uspešnost dogodka.

Čeprav je na podlagi zakonodaje za spoštovanje le te odgovoren organizator dogodka, v praksi skrbi za spoštovanje zakonodaje in pravilno izvajanje aktivnosti manager oziroma vodja prireditve, kar pa organizatorja dogodka ne razvezuje odgovornosti.

3 OPREDELITEV FAZ IZVEDBE GLASBENEGA DOGODKA

Zaradi lažje organizacije in načrtovanja aktivnosti dogodek razdelimo v posamezne faze. Čeprav so faze v medsebojni odvisnosti in se prepletajo, bomo na tak način lažje definirali posamezne aktivnosti in načrtovali potrebne resurse. Odvisno od kompleksnosti in zahtevnosti dogodka, je lahko število faz različno, med osnovne sklope organiziranosti pa lahko štejemo:

- postavitev in zapis ciljev, usklajenih z naročnikom dogodka, je zelo pomembna, improvizacija v zadnjem hipu lahko vodi k razočaranju in nenačrtovanim stroškom,
- realna ocena stroškov dogodka (čeprav jih je stoodstotno natančno praktično nemogoče določiti) je pred odločitvijo o eventuu in pričakovanih učinkih dejansko nujna,
- postavitev realne časovnice za pripravo in izvedbo je nujna, potem ko določimo način, kraj, cilj, prostor, udeležence in druge detajle dogodka,
- zelo pomemben element je določitev termina dogodka (dan v tednu, datum v korelaciji z drugimi dogodki, dopusti, prazniki, ...),
- aktivnosti po dogodku (pisne izjave za medije, notranja evalvacija dogodka, ...) (Novi podjetnik, 2016).

V nadaljevanju bodo opisane faze, ki so razdeljene na aktivnosti pred izvedbo dogodka, izvedbo dogodka in poročanje.

3.1 Faze pred izvedbo dogodka

Faze pred izvedbo dogodka bodo definirane z vidika odnosa med organizatorjem dogodka in managerjem dogodkov. Opredeljene so osnovne faze, lahko pa jih je več, odvisno od zahtevnosti glasbenega dogodka oziroma od pričakovanj in želja naročnika dogodka.

3.1.1 Prva faza- sestanek z naročnikom

Prva faza se običajno začne na predstavitvenem sestanku z naročnikom in managerjem dogodka. Na tem sestanku se predstavijo ideje naročnika, ki so osnova za izgradnjo

strateškega načrta za izvedbo dogodka. Za nadaljnje faze je pomembno, da naročnik dogodka še pred tem sestankom natančno določi cilje dogodka in opredeli čim več pogojev, ki so zanj pomembni in bodo kakovostna osnova za konkretno načrtovanje. Kako dobro bodo zastavljene nadaljnje faze, je odvisno predvsem od preteklih izkušenj naročnika in kako dobro bo cilje predstavil managerju dogodka. Tudi Sikošek (Sikošek, 2010) meni, da je načrtovanje prireditve začetna a najpomembnejša funkcija v managementu prireditve. Na tej stopnji namreč postavimo temelj vsem nadaljnjim aktivnostim v zvezi s pripravo, izvedbo in zaključkom prireditve ter s tem sistematično zmanjšujemo vpliv negotovosti v nadaljnjih fazah dela. V končnem uspehu prireditve se zrcali uspešnost njenega načrtovanja. Na prvem sestanku je potrebno določiti cilje, ki jih bomo v nadaljevanju konkretizirali z operativnim načrtom, ki bo podal odgovore na vprašanja, kako zastavljene cilje doseči. Cilji so zelo pomembni za pripravo in izvedbo dogodka, zato morajo biti merljivi, dosegljivi in realni. V tej fazi je zelo pomembno preveriti pričakovanja naročnika in od izkušenosti in znanja managerja dogodkov je odvisno, kako dobro bo zastavljen strateški načrt, ki je osnova za izvedbo aktivnosti. Na tem sestanku se od managerja dogodkov pričakuje čim več idej, med katerimi se bo lahko odločal naročnik. Namen sestanka je, da manager dogodkov od naročnika dobi čim več informacij, ki jih potrebuje za natančno pripravo ponudbe, ki bo vsebovala vse potrebne elemente za sklenitev pogodbe.

3.1.2 Druga faza- izdelava ponudbe

Po sestanku med naročnikom in managerjem dogodkov sledi kreativni del procesa, v katerem je potrebno načrtovati aktivnosti, ki bodo prilagojene ciljem dogodka in željam naročnika. Priprava ponudbe je faza, v kateri manager dogodkov definira potrebne aktivnosti za izvedbo dogodka in opredeli vse potrebne resurse. Z marketinškega vidika je ponudba za naročnika več kot prodajna ponudba ali storitev. Posebno pripravljen dokument mora zadostiti specifičnim potrebam naročnika in biti zato profesionalno oblikovan (Berginc, 2015). Ponudba je v pravni teoriji določeni osebi dan predlog za sklenitev pogodbe, ki vsebuje vse bistvene sestavine pogodbe tako, da bi se z njegovim sprejemom pogodba lahko sklenila. Pogodba je sklenjena takrat, ko ponudnik prejme od druge stranke (naslovnika) izjavo, da ponudbo sprejema. Načeloma ponudba veže ponudnika, če ni drugače določeno v ponudbi (Zaveršek, 2015). Dobro pripravljena ponudba je tako po eni strani osnova za pripravo

pogodbe, po drugi strani pa natančno opredeljene aktivnosti in potrebni resursi zmanjšujejo tveganja pri dogodku.

3.1.3 Tretja faza- ponoven sestanek z naročnikom

Ko manager dogodkov pripravi ponudbo, sledi ponoven sestanek z naročnikom. Sestanek je priložnost, da se na podlagi ponudbe pojasnijo morebitna vprašanja ali dileme naročnika. To je tudi priložnost za managerja dogodkov, v kolikor potrebuje za pripravo pogodbe še kakšna dodatna pojasnila ali informacije s strani naročnika. V tej fazi je poleg strateškega načrta, s katerim zastavimo cilje, že potreben operativni načrt in jasno definirane aktivnosti, odgovornosti in stroškovni načrt dogodka. Realno načrtovanje stroškov je izrednega pomena, saj je finančni rezultat dogodka eno izmed najpomembnejših meril uspešnosti dogodka.

3.1.4 Četrta faza- podpis pogodbe

Ko so dogovorjene vse podrobnosti iz ponudbe, sledi podpis pogodbe. Obema strankama v pogodbenem odnosu mora biti znana vsebina pogodbe in vse odgovornosti, obveznosti in pravne posledice v primeru kršitev pogodbenih obveznosti. V pogodbi moramo opredeliti tudi tveganja, ki so lahko zunanje narave in nepredvidljiva (naravne nesreče ...), zunanje narave in predvidljiva (npr. delo na cesti, v zgradbi ...), notranje in nepredvidljive narave (npr. bolezni izvajalcev) in notranje predvidljive narave (nov ugodnejši dobavitelj, podizvajalec) (Berginc, 2015).

Pogodbena razmerja na področju organizacije dogodkov so mlado pravno področje in o njih se redko piše. Pogodba nastane tam, kjer je narejena in sprejeta neka ponudba. Običajno pogodbo pripravi odvetnik ali pravnik v primeru večjih podjetij, ki imajo organizirano svojo pravno službo. Berginc (Berginc, 2015) meni, da je pogodba temeljni dokument pri izvedbi vsakega večjega dogodka. Natančno definira cilje, kdo bo kaj naredil, kaj, do kdaj in kako. Običajno so pogodbe za dogodke enkratne narave in se ne ponavljajo v isti obliki. Vsebovati morajo vse podrobnosti dogodka.

Sklenitev pogodbe pred dogodkom svetuje tudi Gider (Gider, 2008), da zagotovimo kar se da tekoč potek dogodka brez zapletov, s čimer si zagotovimo tudi ustrezno pomoč pri organizaciji.

3.1.5 Peta faza- priprave na dogodek

Priprave pred izvedbo dogodka so zelo pomembne. Glede na prejšnje faze se moramo držati dogovora z naročnikom in zagotoviti ustrezne pogoje, ki so dogovorjeni v pogodbi. Pomembno je, da večkrat preverimo, če vse poteka tako, kot smo se dogovorili.

Načrtovanje je potrebno pripraviti zelo premišljeno in kakovostno, če želimo, da ne prihaja do nepredvidljivih situacij. Načrtovanje v celotnem procesu organizacije zahteva največ časa, saj ta faza poteka vse do konca izvedbe dogodka. Pomembno je, da pravočasno dobimo pregled nad celotnim prihodnjim dogajanjem in da poiščemo ljudi, ki so sposobni izvesti posamezne dele načrta (Turinek, 2017).

Sikošek (Sikošek, 2010) predlaga, da se že v fazi načrtovanja v obliki organizacijske sheme ali organigrama izdela organizacijska struktura, ki prikazuje delovne naloge, izvajalce in medsebojna razmerja. Organizacijska shema je lahko pripravljena na več načinov, najpogosteje pa se izdela upoštevajoč hierarhijo v smislu vodenja projekta, s funkcijo managerja na vrhu organizacijske sheme, ki ji navzdol sledijo ostale podrejene funkcije. Funkcijam se lahko dodajo konkretne naloge in odgovornosti, ki morajo biti določene v skladu z vizijo, s poslanstvom, cilji in strategijo prireditve.

Vsak član tima mora natančno poznati svoje odgovornosti in obseg dela, da ne pride do podvajanja dela in posledično do neučinkovitosti tima, kar bi vplivalo na izvedbo dogodka in njegovo uspešnost. Če obravnavamo dogodek kot projekt in s tem povezane značilnosti projektnega vodenja lahko povzamemo Berginca (Berginc, 2015), ki pojasnjuje, da je projektni tim temelj učinkovitega dela na projektu dogodka, na katerem kombiniramo komplementarne kadre, poleg kreative dodamo ljudi, ki so sistematični in analitični, imajo posluš za podatke in kontroling. Vodja dogodka dnevno nadzira in nadrejenim poroča o aktivnostih v projektu. Pomembno je, da trženjsko miselnost in naravnost sprejmejo vsi zaposleni v podjetju, zato je za koncept celovite trženjske usmeritve pomemben pozitiven odnos do strank na vseh ravneh v podjetju, pripadnost trženju vseh zaposlenih in sprejem standardov kakovosti storitev. Izvajanje storitev je seveda pogojeno z značilnostmi storitev. Te so nesnovne, neotipljive, nemogoče jih je izvajati na zalogo in večinoma tudi ne pošiljati uporabniku. Storitve so v največji meri od zmožnosti in zavzetosti izvajalcev. Običajno potekajo ob navzočnosti uporabnika, ki je v izvajanje bolj ali manj vključen, lahko v njem pomaga ali ga celo sam prevzema (Zore, 2004).

Poleg osebja, vplivajo na uspešnost dogodka številni dejavniki, ki jim moramo nameniti posebno pozornost v fazi priprav. Prostor, v katerem bo prireditev potekala, je eden izmed pomembnejših dejavnikov. Cilj vsakega javnega dogodka je, da se obiskovalci dobro počutijo. Čeprav ni mogoče zadovoljiti prav vseh želja obiskovalcev, je splošni vtis zelo pomemben. Prostor mora biti primerno osvetljen, primerno pa mora biti tudi ozvočenje. Oboje prilagajamo vrsti dogodka in ciljni skupini udeležencev. V kolikor pričakujemo, da bodo obiskovalci na dogodku plesali, je lahko ozvočenje glasnejše in v kolikor bodo obiskovalci sedeli in samo poslušali glasbo, je lahko ozvočenje manj glasno. Poskrbeti moramo tudi za primerno okrasitev prostora in čistočo. V kolikor gre za tematsko obravnavane dogodke, lahko temu prilagodimo tudi dekoracijo prostora. Zelo uveljavljeni so tematski glasbeni dogodki za Valentinovo, noč čarovnic, pustovanje, božični in novoletni dogodki idr. Zelo pomembni so tudi toaletni prostori, pri katerih je poleg čistoče potrebno zagotoviti tudi ustrezno število. Pri javnih dogodkih je zelo pomemben dostop do gostinskega lokala in možnost parkiranja, saj na splošno velja, da se večina obiskovalcev do lokacije pripelje z avtomobilom in pričakuje možnost parkiranja čim bližje lokalu. V kolikor obiskovalcem tega ne moremo zagotoviti, je primerno, da že pri oglaševanju dogodka, obiskovalce na to opozorimo in predlagamo alternativne rešitve parkiranja v bližino oziroma možnost uporabe javnega prevoza. Pri organizaciji dogodka, na katerem bodo nastopili glasbeni izvajalci, ne smemo pozabiti na zahteve in pogoje v zvezi z njihovim nastopom, ki se nanašajo predvsem na oder, na katerem bodo nastopili, garderobe, ki jih bodo uporabili za preoblačenje in morebitne zahteve v zvezi s hrano in pijačo med oziroma po nastopu.

Določene aktivnosti v fazi priprav lahko opravi obstoječe osebje gostinskega lokala, lahko pa se odločimo za storitve zunanjih podjetij, ki se profesionalno ukvarjajo z določenimi tovrstnimi storitvami. Največkrat med te storitve spada varovanje, ki je tudi eno izmed pogojev, ki jih predpisuje zakonodaja in jih je organizator dolžan zagotoviti. Zagotavljanje varnosti udeležencev je eno izmed najpomembnejših področij, zato moramo izbiri dobavitelja nameniti posebno pozornost. Prepričati se moramo, da dobavitelj izpolnjuje vse zakonske obveznosti, ima vsa potrebna dovoljenja in dokazila in da so izvajalci ustrezno usposobljeni. Neprimerno ravnanje in obnašanje osebja, ki je zadolženo za zagotavljanje reda in miru na prireditvi lahko ima velik vpliv na uspešnost dogodka, ki se lahko v primerih kršitev tudi prekine.

V kolikor gostinski lokal ne zagotavlja lastne hrane, lahko kot storitev najame tudi dobavo hrane, za zunanjo storitev pa se lahko odločimo tudi za okraševanje, osvetljevanje in ozvočenje.

Na splošno velja, da storitve ne moremo videti, okusiti, slišati, ali vohati, preden jo kupimo. Potencialni kupci ne morejo dobiti storitve, preden jo plačajo. Za organizacijo, ki se ukvarja s storitvami, je priporočljivo, da imajo v ponudbi standardizirane storitve, sploh pri večjem številu strank. Za porabnika je ta pristop najpogostejše dobrodošel (Modie & Cottam, 1993).

Za uspešnost dogodka moramo dovolj pozornosti nameniti tudi obveščanju javnosti. Najprej moramo opredeliti ciljno skupino, kateri je dogodek namenjen, da bomo lahko določili najprimernejše komunikacijske kanale. Razvoj informacijskih in digitalnih tehnologij je namreč zelo spremenil način komuniciranja s ključnimi ciljnimi skupinami. Za učinkovito komunikacijo in marketing je skoraj nujno uporabljati orodja, kot so: FB, Youtube, idr.

Glede na te cilje, si zastavimo nadaljnje obveščanje o dogodku. Če vemo, da je naša ciljna skupina mlajša generacija, se je potrebno lotiti marketinga dogodka na drugačen način kot pri starejši populaciji.

Pri reklamiranju lahko danes v času socialnih omrežij to zelo dobro izkoristimo. Dogodek lahko reklamiramo prek socialnih omrežij, pri tem moramo biti pozorni na vizualno podobo, da je privlačna očem in da pritegne ciljno publiko. Dobro je tudi razmisliti, s čim bi pritegnili čim več obiskovalcev in poleg običajne ponudbe premisliti, kaj bi še bolj pritegnilo obiskovalce in jim ponuditi neko novo doživetje.

3.2 Izvedba dogodka

Izvedba dogodka zahteva usklajevanje aktivnosti vseh sodelujočih na dogodku.

Vsako javno prireditev mora organizator prijaviti najmanj 5 dni pred njeno izvedbo osebno na policijski postaji, ki je pristojna na območju, na katerem se bo prireditev izvedla ali po elektronski poti. Pri prijavi organizator ne plača upravne takse (Setnikar, 2016).

Pri organizaciji prireditve na nepremičnini, ki je v lasti fizične osebe ali v upravljanju pravne osebe, pa mora organizator pridobiti soglasje lastnika oz. upravljavca ter obvestiti lokalno skupnost, če lokalna skupnost ni obveščena kot lastnik ali upravljavec prireditvenega prostora (Setnikar, 2016).

Dogodek je proces, ki mora imeti točno začrtane smernice. Naročniku mora biti jasno, kaj želi z dogodkom sploh doseči. Uspešnost le-tega je pogojena s temeljem, ki ga postavimo pred začetkom izvajanja. Dogodek mora imeti svoj namen, določiti mu je potrebno ciljno skupino in pa postaktivnosti, ki se bodo dogajale, ko se dogodek zaključi. S temi dejavniki se lahko oblikovanje dogodka začne. Neproduktivno je, da se dogodek izvaja brez jasnih ciljev in opredelitve izplena, ki ga naročnik želi doseči s tem marketinškim orodjem. Izredno pomembna je tudi dokumentacija, ki nam olajša samo izvajanje dogodka, saj z njo lahko preprečimo možne napake, ki se nam lahko zgodijo v procesu nastajanja dogodka. Dejstvo je, da je dogodek živa stvar, ki je odvisna od n-dejavnikov iz okolja in je za to potrebno imeti na voljo n-rešitev. Prav je, da se oblikuje tudi neki standard vodenja dogodkov, ki nam pomaga pri zmanjševanju napak (Berginc, 2015).

V današnjem času, ko so možnosti dostopa do informacij neomejene, lahko na dokaj enostaven način spremljamo dogodke, ki jih organizira naša konkurenca. Na spletnih straneh lahko najdemo dobre prakse organiziranja javnih dogodkov, ki jih lahko delno ali v celoti posnemamo, na takšen način lahko pridemo tudi do idej, do katerih sicer ne bi prišli. Vse dobre prakse in ideje ni mogoče enostavno prenesti v našo situacijo, lahko pa jih uspešno prilagajamo in uporabimo pri dogodku, ki ga želimo organizirati. V izogib neželenim posledicam moramo upoštevati vse dejavnike, ki so nam znani in vplivajo na izvedbo dogodka.

Pri izvedbi dogodka se pokaže kakovost predhodnih faz. Če smo dogodek natančno načrtovali, če smo uspeli najti usposobljene, motivirane in odgovorne delavce in smo se uspeli dogovoriti z dobavitelji za dobre prodajne in dobavne pogoje, potem pri izvedbi ne bi smeli priti do večjih odstopanj.

3.2.1 Pravne podlage za izvedbo dogodka in njihov vpliv na stroške

Pri pregledu relevantne zakonodaje pri organizaciji javnih glasbenih prireditev manjših razsežnosti lahko ugotovimo, da sama zakonodaja ne posega na stroškovni vidik izvedbe prireditev, temveč predpisuje globe v primerih njenih kršitev. Temeljni predpis s področja organizacije dogodkov je Zakon o javnih zbiranjih (ZJZ, 2011). Ta zakon v zvezi z obravnavanimi prireditvami določa:

- obveznost prijave prireditve (7. člen),
- splošne dolžnosti organizatorja prireditve (10. člen),

- dolžnost prijave prireditve (11. člen),
- obveznost vzdrževanja reda z varnostniki (12. člen).

Zakon vsebuje tudi določbe o zagotavljanju reda na prireditvi, pristojnosti policije, nadzoru nad izvajanjem zakona in kazenske določbe, ki so predpisane v primerih kršitve zakona.

Na podlagi zakona je javno prireditev potrebno prijaviti na policijski postaji, policijskem oddelku ali policijski pisarni, na območju katere se prireditev organizira. V ta namen je pristojno ministrstvo predpisalo poseben obrazec, ki se nahaja na spletnih straneh Ministrstva za. Prijava se lahko vloži osebno, po pošti ali elektronsko. Možna je skupna prijava več prireditev hkrati, ki bodo organizirane v obdobju šest mesecev. Organizator mora prijaviti prireditev najmanj pet dni pred dnevom prireditve. Prijava ne pomeni dodatnih stroškov prireditve, razen minimalnih stroškov v primeru pošiljanja dokumentov po pošti.

Med splošne dolžnosti organizatorja na podlagi zakona spada organizacija prireditve na način, da bo poskrbljeno za red, da ne bosta ogrožena življenje in zdravje udeležencev ali drugih oseb oziroma premoženje, da ne bo ogrožen javni promet in da ne bo nedopustno obremenjeno okolje. Glede na značaj prireditve in pričakovano število udeležencev, mora organizator za zagotavljanje reda na prireditvenem prostoru zagotoviti rediteljsko službo. Vzdrževanje reda mora v skladu s predpisi, ki urejajo zasebno varovanje, zagotoviti organizator, ki opravlja gostinsko dejavnost, če v svojih prostorih občasno organizira javno prireditev s tem, da nudi živo ali mehansko glasbo za ples ali družabni program. Ker gostinski lokali običajno ne zaposlujejo zadostnega števila varnostnikov, se v primerih enkratnih dogodkov varnostna služba naroči kot enkratna zunanja storitev zasebnih varovalnih družb. Cena je odvisna od števila potrebnih varnostnikov in od trajanja prireditve.

Izvedba glasbenega dogodka praviloma pomeni poseg v obratovalni čas gostinskega lokala. Z Zakonom o gostinstvu (Zgos-D, 2016) so določena pravila v zvezi obratovalnim časom oziroma delovanju v podaljšanem obratovalnem času, ki zahteva pisno soglasje pristojnega organa občine, v kateri je prireditev organizirana. Kršitve se lahko sankcionirajo.

Z zakonom o delovnih razmerjih so urejena delovna razmerja delavcev, ki imajo za opravljanje dela sklenjeno pogodbo o zaposlitvi. Delodajalec mora upoštevati določila glede delovnega časa, nočnega dela, odmorov in počitkov, plačila za delo in ostala določila o delovnih razmerjih. Zakon za kršitve predpisuje globe, s katerimi se kaznuje delodajalec – pravna oseba, samostojni podjetnik oziroma posameznik, ki samostojno opravlja dejavnost. V

primeru hujših kršitev so predpisane globe, ki lahko pomembno vplivajo na uspešnost dogodka.

Čeprav ima delodajalec že urejena delovna razmerja za potrebe redne dejavnosti, organizacija glasbenega dogodka zahteva dodatne delavce. Čeprav gre za enkratni dogodek, zakon o delovnih razmerjih ne dovoljuje izjem in v teh primerih redne zaposlitve delavca ni mogoče drugače urediti, kar pomeni izvedbo vseh potrebnih aktivnosti pred začetkom dela: opravljanje zdravniškega pregleda, preizkus znanja s področja varstva pri delu, priprava pogodbe o zaposlitvi, prijava delavca v obvezno zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, zagotovitve delovne obleke ter zaščitnih sredstev ... To so tudi glavni razlogi, da redno zaposlovanje ni praksa, ki bi jo uporabljali pri enkratnih dogodkih. Delodajalci se zato raje odločajo za delo študentov, pri tem pa velikokrat kršijo zakonodajo, saj mora biti tudi študent pred začetkom dela zdravniško pregledan in usposobljen s področja varstva pri delu, česar pa delodajalci pri enkratnih delih običajno ne zagotovijo. Na podlagi zakonodaje bi lahko uporabljali tudi enkratne pogodbe o delu, zakonodaja pa v takšnih primerih pod posebnimi pogoji omogoča tudi delo upokojencev, kar pa pri organiziranju glasbenih dogodkov ni ravno praksa. Zaradi problematike zaposlovanja v primeru enkratnih dogodkov prireditve pogosto obiskujejo delovni inšpektorji, ki preverjajo pogoje zaposlovanja dodatnega osebja. Podlago imajo v Zakonu o delovnih razmerjih in v Zakonu o preprečevanju dela in zaposlovanja na črno (ZPDZC-1, 2014), ki jasno definira, kaj je delo na črno. Predpisane globe v primeru kršitev so visoke in lahko izničijo ves doseženi dobiček dogodka. Ker v tem diplomskem delu analiziramo predvsem stroškovni vidik organizacije glasbenega dogodka, je treba posebno pozornost nameniti strošku dela, saj velik del stroška poleg neto izplačila delavcem pomenijo dodatne obremenitve delodajalcev zaradi plačila socialnih prispevkov, ki jih mora plačati delodajalec in davka na dodano vrednost v primeru plačila storitev. Med novjšimi oblikami zagotovitve dodatne delovne sile lahko omenimo najem delavcev preko zaposlitvenih agencij, ki je zelo pomembno z vidika fleksibilnosti ravno v primerih enkratnih dogodkov oziroma zaposlovanja za kratek čas. Pri tem je potrebno vedeti, da je najem delavcev preko zaposlitvene agencije dražje kot, če bi delavca zaposlili sami, saj je potrebno plačati tudi dodatne administrativne stroške agencije. V zadnjem času pa delujejo tudi podjetja, ki zagotavljajo storitve strežbe, kar pomeni, da sami ne zaposlujemo dodatnih delavcev temveč najamemo storitev in jo plačamo.

Prireditve mora biti prijavljena tudi na Združenju SAZAS (Združenje skladateljev in avtorjev za zaščito avtorske pravice Slovenije) po Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah (ZASP-

UPB3, 2007), in sicer takrat, ko se na javni prireditvi predvaja glasba oziroma nastopajo glasbeni gosti. Za javno prireditev pa gre po ZASP takrat, ko je prireditev izvedena izven običajnega kroga družine ali kroga osebnih znancev.

Prireditev se prijavi prek posebnega obrazca, ki ga je potrebno posredovati 8 dni pred prireditvijo. Na podlagi te prijave, prejme organizator vso potrebno dokumentacijo, ki jo mora naknadno posredovati nazaj na Združenje SAZAS.

Tudi v primeru, ko je glasba predvajana z radia ali CD predvajalnika, je potrebno prireditev prijaviti na Združenje SAZAS, saj so prav tako uporabljena glasbena dela. V tem primeru je potrebno prireditev prijaviti tudi na Zavod IPF, ki deluje na področju zaščite sorodnih pravic izvajalcev in proizvajalcev fonogramov.

Višina avtorskega honorarja pa je sorazmerna prihodku, ki ga ustvari uporabnik pri dejavnostih, v katerih uporablja glasbena dela ter pomembnosti uporabe glasbe v dejavnosti uporabnika. Višina avtorskega honorarja za različne vrste uporabe repertoarja SAZAS je določena v tarifnem delu Pravilniku o javni priobčitvi glasbenih del (SAZAS, 2007).

3.2.2 *Terminski plan izvedbe dogodka*

Terminski plan izvedbe glasbenega dogodka je časovni okvir, ki zajema vse aktivnosti od ideje do realizacije ideje z izvedbo glasbenega dogodka. Terminski plan kaže časovni okvir in medsebojno odvisnost vseh večjih aktivnosti, ki so potrebne za organizacijo dogodka in je bistveni del operativnega načrta, saj kaže povezavo med različnimi aktivnostmi in časovni vidik njihove povezanosti (kaže, koliko časa traja posamezna aktivnost in kdaj se lahko začne druga). Terminski plan je tako pripomoček za planiranje aktivnosti, je pa zelo pomembno, da pri pripravi terminskega plana ne naredimo večjih napak, ki bi vplivale na izvedbo aktivnosti.

Terminski plan lahko poleg časovnih okvirjev pomeni dobro osnovo za določanje potrebnega osebja, saj lahko z dobrim načrtovanjem časa lažje določimo kdo bo kaj naredi in kdaj. Pri časovnem načrtovanju potrebnih aktivnosti nam lahko pomaga tudi upoštevanje rokov dobave za posamezne storitve oziroma materiale, kar moramo preveriti pred načrtovanjem. Pravilni podatki in upoštevanje le teh lahko preprečijo napake, ki bi lahko pomembno vplivale na uspešnost dogodka.

Tuji avtorji priporočajo izdelavo posebne časovne preglednice v obliki mreže, imenovane Ganttov diagram. Z njim na vizualno vsečen način prikažemo posamezne aktivnosti in čas, potreben za njihovo izvedbo.

Sikoškova (Sikošek, 2010) priporoča izdelavo več različnih terminskih planov, ki se med seboj razlikujejo glede na čas posameznih aktivnosti (pred prireditvijo, med njo ali po njej), glede na delovne enote in terminski plan za dan oziroma trajanje prireditve. Pri izdelavi terminskih planov je pomembno, da izberemo ustrezne časovne enote, ki so lahko leto, mesec ali dan. Pri izbiri časovnih enot moramo upoštevati zahtevnost dogodka, koliko aktivnosti je potrebno izvesti in koliko oseb bo sodelovalo pri izvedbi.

Tabela 1: Časovnica organizacije glasbenega dogodka

3 mesece pred predvidenim dogodkom	- Potrebno je narediti plan dogodka, kako bo dogodek potekal, določiti je potrebno lokacijo, kjer se bo dogodek dogajal, potrebno se je terminsko opredeliti, določiti je potrebno, kaj bo kdo delal in do kdaj bo narejeno, potrebno je premisliti, kje bi pridobili finančna sredstva, ki so potrebna za izvedbo samega dogodka.
2 meseca pred dogodkom	- Prvi sestanek z izvajalcem, dogovor glede pogojev, ki jih zahteva glasbeni izvajalec in dogovor glede naših pričakovanj, dogovor glede cene storitve, podpis pogodbe. - Potrebno je premisliti, kdo bo kaj naredil, si zastaviti cilje. - Organizirati sestanek za delavce in razdeliti naloge. Paziti je treba, da je komunikacija jasna in da vsak udeleženec ve, kaj od njega pričakujemo in v kakšnem času.
1mesec pred dogodkom	- Ponoven sestanek z glasbenim izvajalcem, ponoven pogovor glede naših in njihovih pričakovanj, glede pogojev, ki jih zahtevajo, glede ozvočenja in potrebne tehnične priprave za uspešno izvajanje, potrditev pogodbe in finančna

	uskladitev. - Potrebno je preveriti, če vsak opravlja zastavljene naloge in če jih opravlja učinkovito in v dogovorjenem roku. - Potrebno je organizirati strežbo, da je dovolj delavcev in v primeru izpada je dobro, da imamo tudi koga, ki lahko vskoči, če je potrebno. - Potrebno je dobro premisliti, kakšna so tveganja in kaj lahko gre narobe, da imamo še dovolj časa reševati probleme. - Potrebno je organizirati varnostno službo, ki bo opravljala varnost na samem dogodku. - Pravočasno je potrebno narediti načrt, kako in kdaj bomo promovirali sam dogodek. Premislimo, s čim bi pritegnili čim večje število ljudi. - Pričnemo obveščati o dogodku prek različnih virov obveščanja.
14 dni pred dogodkom	- Potrebna je intenzivna promocija dogodka.
8 dni pred dogodkom	- Potrebna prijava na SAZAS. - Priprava prizorišča, kjer se bo dogodek odvijal.
7 dni pred dogodkom	- Potrebno je organizirati tim, ki bo skrbel za strežbo, zagotoviti je potrebno število delavcev. - Ponoven sestanek z varnostno službo, da preverimo, če vse dogovorjeno še velja.
3 dni pred dogodkom	- Potrebno je poskrbeti za vse podrobnosti oziroma pogoje, ki so dogovorjene z glasbenim izvajalcem. - Ponoven sestanek s strežbo, da vedo, kaj pričakujemo od njih in kako naj delajo. - Potrebno je pripraviti tehnične pogoje za

	glasbeni nastop.
	- Zadnje priprave in popravki prizorišča dogodka.
Na dan dogodka	- Potreben je nadzor nad vsemi sodelujočimi. - V primeru težav in zapletov je potrebno posredovanje in reševanje le teh. - Sprejem glasbenih izvajalcev in tehnična priprava na sam dogodek.

Vir: (Lastna raziskava, 2017)

Tabela 2: Časovnica pri izvedbi glasbenega dogodka teden dni pred dogodkom samim

Aktivnosti	Pon	Tor	Sre	Čet	Pet	Sob	Ned	Pon	Tor
Priprava prireditvenega prostora	○	○			○	●			
Naročilo pijače	○								
Priprava odra			○	○	○	●			
Organizacija varovanja					○	-	○		
Dobava pijače				○	○	-			
Organizacija strežbe	○				○	-	○		
Glasbena oprema					○	-	○		
Ozvočenje					○	-	○		
Osvetlitev	○		○	○	○	-	○		

Legenda:

- Dejavnost
- Dan prireditve

Čeprav je cilj vsakega organizatorja, da pripravi čim bolj natančen terminski plan pa se je potrebno zavedati, da so pri vsakem planu možna odstopanja, na katera moramo biti v največji meri pripravljeni, zato lahko že pripravi terminskega plana razmišljamo o morebitnih posledicah, ki bi nastale zaradi odstopanj od terminskega plana. Skozi ves potek in pripravo na glasbeni dogodek, lahko pride do nepredvidljivih situacij, ki jih moramo sproti reševati. Ko se odločimo za organizacijo glasbenega dogodka, je potrebno pripraviti podroben načrt, kdo bo za kaj zadolžen. Pri pripravi glasbenega dogodka se je potrebno čim bolj natančno držati samega načrta in zelo je pomembna dobra medsebojna komunikacija in sprotno reševanje problemov, ki lahko nastanejo. V tem primeru so najbolj učinkoviti kratki sestanki z udeleženci, ki sodelujejo pri dogodku.

3.3 Poročanje

Ne glede na to, ali je projekt uspešno končan ali zaradi kateregakoli razloga prekinjen, se ob koncu (ali prekinitvi) izdela zaključno poročilo, ki vsebuje predstavitev rezultatov, odstopanja le-teh od planiranih, razloge za ta odstopanja, analizo napak in morebitnih zamud projekta ter finančno poročilo. V poročilo je priporočljivo vključiti tudi vse pridobljene izkušnje ter analizo tveganj in sprememb (Stare, 2001). Za pripravo poročila je odgovoren manager dogodka, ta odgovornost pa običajno izhaja iz pogodbe, ki je sklenjena med njim in naročnikom dogodka. Tudi, če ta odgovornost ne bi izhajala iz pogodbe, je zaključno poročilo potrebno za ugotavljanje uspešnosti dogodka in izpolnjevanje dogovorjenih obveznosti na strani managerja dogodka.

Poročilo o dogodku pripravimo, da ugotovimo, če smo dosegli vse zastavljene cilje, ki smo si jih zadali v fazi priprave. Pri izdelavi poročila tudi ugotovimo, če se v prihodnosti lahko lotimo podobnih projektov in kako uspešni smo pri tem. V poročilu navedemo tudi vse napake, ki so nastale med pripravo dogodka, kaj bi lahko naredili drugače in kje bi lahko delovali bolj učinkovito. Poročilo mora biti celovito in pripravljeno na razumljiv način, da ga bo lahko razumel naročnik dogodka, ki je lahko manj izobraženi in neizkušen na tem področju.

Kot izvajalci dogodka priporočamo naročniku, da čim prej opravimo zaključno analizo. To je neke vrste poslovni sestanek, kjer predstavimo produkt, ga analiziramo, napravimo nekakšno SWOT analizo, nato predlagamo strategije za naslednje dogodke, ki stremijo k višji dodani vrednosti in kakovosti izpeljave ter seveda višjemu budžetu (Berginc, 2015).

4 OPREDELITEV DEJAVNIKOV, KI VPLIVAJO NA USPEŠNOST DOGODKA

V Finančnem slovarju najdemo pojasnilo, da tveganje (Tveganje, b.d.) pomeni verjetnost, da se bo, zaradi kakšnih zunanjih ali notranjih dejavnikov, zgodila določena škoda oziroma kakršen koli drug negativen izid. Tveganje je pravzaprav možnost, da izid (prihodnost) ne bo takšen, ko je bil predviden. Če je škodo ali negativen izid možno predvideti, se potem le-ta lahko nevtralizira s preventivnim dejanjem. Organizacija poslovnega ali kateregakoli drugega dogodka je skrbno načrtovan projekt, ki zahteva predhodno pripravo in usklajevanje. Dostikrat pa kljub natančni pripravi na dan samega dogodka pride do nepredvidljivih situacij ali celo napak pri izvedbi. Časovna neusklajenost načrtovanja in izvedbe se vedno znova izkaže kot problem. Velikokrat je teoretično časovna priprava dogodka popolna in se zdi idealna. Žal pa se v praksi vedno znova izkaže, da praktična izvedba dogodka vsebuje napake. Vzrok za napake je včasih človeški faktor, včasih pa enostavno pride do nepredvidljive situacije oziroma do vzroka, na katerega nimamo vpliva, lahko pa ga predvidimo. Napake niso niti neodpravljive, niti nepopravljive (Rošič Ključanin, 2010).

Tveganja so del procesa managementa dogodkov. Na prvi stopnji so tveganja, ki prinesejo spremembe in zlahka ogrozijo dogodek. Na drugi stopnji se izkaže največ nepredvidljivih tveganj v sami fazi izvajanja dogodka. Ne glede na odličen plan se tveganja lahko porajajo na vsakem koraku. Jasno je, da imajo enkratni dogodki v izvedbi mnogo več tveganja kot večkratni. Merljive aktivnosti dogodka zagotovo zmanjšujejo tveganja, vendar so mnoge spet odvisne od subjektivnih dejavnikov. Management tveganj je kontinuiran proces. Pomembno je razumevanje sprememb in razvojnih momentov (Berginc, 2015).

Ko govorimo o managementu tveganj, mislimo predvsem na neugodne dogodke in situacije, ki se lahko nepričakovano pojavijo in vplivajo na izvedbo prireditve. Njihov vpliv na uspešnost dogodka je lahko majhen (npr. zamude pri dobavi materialov), lahko pa ima velike posledice, ko dogodka ne moremo izvesti (npr. odpoved nastopa glasbene skupine). V primeru, ko izvedba dogodka zaradi nepredvidenih situacij ni možna, se posledice lahko odražajo tudi dolgoročno, saj je umajan ugled organizatorja in obstaja možnost, da mu potencialni udeleženci ne bodo več zaupali in se ne bodo udeležili naslednjih dogodkov. Tveganja se razlikujejo tudi glede na obseg prireditve. Pri manjših prireditvah so stroški manjši, pri večjih prireditvah pa so lahko stroški bistveno večji in posledice nepričakovanih

neugodnih dogodkov lahko pomembno vplivajo na sposobnost financiranja takšnega projekta. Pri tem ima organizator dogodka možnost, da prireditev, kjer so tveganja velika, zavaruje pri zavarovalnici in na tak način zmanjša morebitne posledice neugodnih dogodkov. Strošek zavarovanja je potrebno upoštevati pri načrtovanju stroškov dogodka, čeprav praksa kaže, da se organizatorji glasbenih dogodkov manjših razsežnosti redko odločajo za tovrstna zavarovanja, ker lahko strošek zavarovanja predstavlja velik del stroškov v strukturi celotnih stroškov.

V izvajanju projektov prihaja do odstopanj, ki so posledica sprememb v okolju, neustrezno pripravljenega plana, nesposobnosti ali nemotiviranosti ekipe. Ukrepe, ki jih je Vodopivec (Vodopivec, 2016) definiral za projekte, lahko uspešno uporabimo tudi pri glasbenem dogodku. V procesu kontrole ugotavljamo odstopanja, njihovo velikost in njihovo smer. Pri odstopanjih je potrebno ugotoviti vzroke in poiskati ukrepe. Tako ločimo dejansko stanje, standarde ali plan, primerjavo ali merjenje izvedbe ter ukrepe. Kontroliranje poteka skozi ves proces izvajanja projekta. Namen kontroliranja je sprotno ugotavljanje odstopanj kriterijev projekta od planiranih vrednosti. To je, če se med izvajanjem pojavijo odstopanja od plana, je potrebno popraviti odstopanja in ponovno preučiti plan ter ga prirediti trenutni situaciji. Temelj kontroliranja je popravljalne narave:

Pri kontroliranju poteka projekta je potrebno kontrolirati:

- termine (časovne roke),
- porabo sredstev (gibanje stroškov) in
- učinkovitost dela (Vodopivec, 2016).

Pri managementu tveganj je enotno mnenje, da so tveganja v vsakem večjem dogodku velika, a obvladljiva z različnimi orodji. Vsi veliki dogodki v zadnjih letih pa so bili celo zavarovani. Tudi tehnična oprema lahko predstavlja tveganje, zato izvajalci najemajo le podizvajalce z vrhunsko opremo. Tveganja se nenehno kontrolira in hkrati kalkulira v povezavi z naročnikom (Berginc, 2015).

Glede na cilje projekta kontroliramo predvsem trajanje projektov in roke, stroške projekta in kakovost. Na ravni aktivnosti spremljamo njeno trajanje, rezultat in stroške. Z vidika projekta pa predvsem preverjamo povezanost aktivnosti, rok in stroške ter učinke projekta. Učinki in kakovost odstopajo iz vrste vzrokov od načrtovanih. Razlogi so lahko naslednji:

- nepričakovani tehnični problemi,

- neustrezni kadri in sredstva, premalo sredstev itd.,
- kakovost poslovnih prvin je slaba,
- naročnik spreminja svoje zahteve,
- povezovanje med aktivnostmi je slabo,
- nove tehnologije, ki v projektu niso upoštevane (Vodopivec, 2016).

Dogodka brez napak ni. Vedno se ob koncu prireditve ugotovi, kaj bi bilo lahko bolje narejeno. Ne gre le za to, da bi se na napakah česa naučili, ampak tudi za to, da je pri organizaciji drugih, prihodnjih prireditev, pogled potem lahko precej širši. Včasih so tu razni količki, ki so na poti, stvari, ki se pojavijo ali gredo narobe ... So stvari, ki jih ne moreš predvideti. Dogodek vedno delajo ljudje in vsakemu človeku, ki je sestavni del organizacije, se lahko v tistem dnevu zgodi marsikaj. Zato je smiselno imeti rezervni scenarij za vsakega od segmentov, ki so pomembni za organizacijo prireditve (Event manager, 2016).

Pri vsakem projektu se pojavi tveganje, ali bo projekt uspešen. Pri organizaciji glasbenega dogodka v diskoteki so tveganja skozi cel proces priprave, saj sodelujemo z zelo različnimi spektri ljudi in od veliko dejavnikov je odvisna sama organizacija in uspešnost dogodka.

Pri organizaciji se lahko tveganja pojavijo zaradi napačnega izbranega termina dogodka. Lahko je v tem času organiziran kakšen podoben dogodek, ki vključuje isto ciljno skupino udeležencev kot naš dogodek.

Pri organizaciji glasbenega dogodka lahko pride do nepredvidljivih dejavnikov, ki lahko vplivajo na sam dogodek, kot so bolezni, izpad delovne sile, nesreče. Zelo je pomembno, da imamo rezervni načrt in da znamo dobro in trezno odreagirati v primeru težav. Zelo dobrodošlo je, da imamo dovolj velik krog ljudi, da lahko v primeru težav, zapletov, delo preorganiziramo drugače, kot je bilo predvideno.

5 ANALIZA USPEŠNOSTI GLASBENEGA DOGODKA

5.1 *Finančni načrt*

Cilj vsakega dogodka je finančna uspešnost, zato je natančno načrtovanje stroškov zelo pomembno. V fazi financiranja projekta določimo, koliko in kako (iz katerega vira) bomo projekt financirali. Finančni načrt mora temeljiti na realnih stroških in prihodkih oziroma na cenah, ki veljajo na trenutnem trgu. Končni finančni načrt in višina sredstev sta odvisna od dejansko nastalih stroškov (Guštin, 2010).

Napovedovanje stroškov je veščina, ki je mešanica izkušenj, veščin in znanja. Praktično je nemogoče znotraj procesa razvoja dogodka stoprocentno napovedati predvidene stroške. Poznamo pa različne metode napovedovanja stroškov: npr. z vrha navzdol, od spodaj navzgor in parametrične metode:

- z vrha navzdol pomeni, da izhaja manager dogodka iz izkušenj s podobnimi dogodki.
- od spodaj navzgor pomeni planiranje vsake aktivnosti posebej in njihov seštevek v celoto. Ta pristop ima sicer največ privržencev, a nastane problem, brž ko se začnejo spreminjati scenariji in okoliščine izvedbe posamezne aktivnosti dogodka. Zato so pri takšni metodi nujna tedenska poročila o stroških. Vsako prekoračitev stroškovodobrijo zgolj nadrejeni.
- parametrična metoda – v tej metodi si postavimo na začetku le en parameter, npr. parameter razstave je cena najema prostora, parameter koncerta je število prodanih vstopnic, družabni, svečan dogodek ima parameter ceno pogostitve itd. V dilemi pri tej metodi smo v primeru, ko npr. plan parametra preseže sam dogodek, npr. cena po udeležencu naraste zaradi manjšega obiska itd., zato so potrebne pesimistične in optimistične kalkulacije dogodka.

Vse tri metode lahko uporabljamo hkrati v različnih fazah razvoja in poteka dogodka. Povsod je treba poudarjati zgornje limite potrošnje (Berginc, 2015).

Pri organizaciji glasbenega dogodka načrtujemo stroške, ki bodo nastali dodatno k izvajanju redne gostinske dejavnosti, med katerimi so največji strošek glasbenega izvajalca, strošek varovanja, strošek dela in materiala. V kolikor dogodek ne bo financiran iz lastnih sredstev, je

pri stroških potrebno upoštevati tudi strošek financiranja. Ker imajo stroški različne značilnosti, ki vplivajo na uspešnost dogodka, je poleg načrtovanja višine, dobrodošlo tudi poznavanje njihovih lastnosti.

5.2 Razvrstitev stroškov

Obravnavanje stroškov je treba prilagoditi namenu njihovega proučevanja. Zaradi tega moramo zelo natančno poznati obnašanje stroškov v različnih okoliščinah. Poleg razvrščanja stroškov je pomembno tudi poznavanje stroškov po stopnjah v celotni verigi. Poznati je potrebno stroške znotraj in zunaj podjetja. Poznavanje stroškov v celotni vertikalni verigi je dobro izhodišče za znižanje stroškov v celotni verigi in ne samo znotraj podjetja. V vsakem podjetju je zapletena sestava stroškov, saj se s težavo razpoznajo lastnosti, ki jih posamezni stroški povzročajo (Robnik, 2008).

Na višino stroškov lahko sami zelo pomembno vplivamo. Ko imamo izdelan načrt storitev in materialov, lahko poiščemo primerne dobavitelje in na podlagi ponudb izberemo najugodnejšega. Ker gre za enkratne dogodke lahko razmislimo tudi o zamenjavi kakšnih materialov s cenejšimi (na primer pri dekoracijah). V kolikor imamo dobavitelja že izbranega, se lahko z namenom znižanja stroškov pogajamo za nižje cene, ugodnejše plačilne pogoje, posebne popuste v primeru predplačila idr. Priporočljivo je, da so pogoji dogovorjeni pred izvedbo dogodka, saj je načrtovanje stroškov v takšnem primeru bolj natančno.

Na ekonomsko uspešnost prireditve vpliva tudi razmerje med stalnimi in spremenljivimi stroški. Ker se stalni stroški obravnavajo in zbirajo na ravni podjetja, se del teh stroškov razporedi med stroške dogodka. Mednje npr. spadajo: najemnine (npr. prostora, opreme), plače redno zaposlenih delavcev, stroški zavarovanja, telekomunikacijske storitve idr. Obstaja več metod porazdelitve, v našem primeru bomo stalne stroške porazdelili na dogodek sorazmerno glede na čas trajanja dogodka (en dan v mesecu) in upoštevali eno tridesetino ($1/30$) stalnih stroškov, ki nastajajo zaradi redne gostinske dejavnosti. Čeprav so lahko stalni stroški v strukturi stroškov dogodka pomembni, manager dogodka na njih nima vpliva in jih lahko le upošteva pri načrtovanju stroškov ter spremlja morebitna odstopanja.

Spremenljive stroške težje predvidimo in nanje vplivamo, saj se spreminjajo s številom obiskovalcev in prodanimi gostinskimi storitvami. Mednje spadajo npr. stroški tiskanja vstopnic, stroški varovanja, dodatni stroški dela, materiala idr. Ker spremenljive stroške težje načrtujemo, je primerno, da izdelamo več različnih scenarijev, ki se razlikujejo po število

obiskovalcev, od katerih je odvisen prihodek od prodaje vstopnic, prodaja hrane in pijače, varovanje, ...

Pri analizi bomo upoštevali naslednje stalne stroške (mesečne):

Tabela 3: Stalni stroški na mesečnem nivoju

E-BLAGAJNA	60,00
TELEKOM STORITVE	18,81
RTV	36,13
RAČUNOVODSTVO	250,00
ELEKTRIKA	270,00
SAZAS	48,40
IPF	10,48
KOMUNALA	62,85
TELEMACH	25,00
STROŠEK DELA (PLAČA DIREKTORJA)	1.394,81
ČIŠČENJE	300,00
ČISTILA	60,00
ZAVAROVANJE	112,50
NADOMESTILO E-BANKE	152,00
SKUPAJ – Fiksni stroški / mesečno	2.800,98
SKUPAJ – Fiksni stroški / dnevno	93,37

Vir: (Lastna raziskava, 2017)

Na podlagi pregleda stalnih stroškov, ki nastajajo pri redni gostinski dejavnosti lokala lahko ugotovimo, da ti stroški ne bodo pomembno vplivali na uspešnost dogodka, saj bo njihov delež v strukturi celotnih stroškov zanemarljiv.

Načrtovanje stroškov in prihodkov je najpomembnejša faza pri načrtovanju dogodka, saj je finančni rezultat eden najpomembnejših kriterijev ugotavljanja uspešnosti dogodka. Čeprav nas seveda zanima končni rezultat, je zelo pomembno, da stroške načrtujemo za posamezne vrste stroškov, lahko pa se odločimo tudi za posamezna stroškovna mesta in tako spremljamo delne proračune. Na takšen način zagotovimo boljši nadzor na stroški in lažje sprejemamo odločitve v primeru odstopanj. Pri načrtovanju stroškov je pomembno, da upoštevamo stroške vseh materialov in storitev, ki jih bomo pri dogodku potrebovali. Stroške lahko razvrstimo tudi po velikosti, pomembnosti, vplivu na ekonomski rezultat, po dobaviteljih, plačilnih pogojih in tako lahko že v naprej ocenimo, kaj bodo za uspešnost prireditve pomenila odstopanja. V tej fazi že lahko sprejmemo nekatere ukrepe v primeru odstopanja. Do odstopanj stroškov od načrtovanih, Vodopivec (Vodopivec, 2016) navaja naslednje vzroke:

- več vloženega dela in večje plače od načrtovanih,
- napake v izvajanju projekta,
- načrtovani stroški so prenizki,
- cene surovin naraščajo,
- prepozna ali neučinkovita kontrola onemogoča pravočasno ukrepanje,
- stroški pogosto niso natančno spremljani po projektu in aktivnostih (Vodopivec, 2016).

Načrtovanje prihodkov spada med bolj zahtevne naloge, saj običajno do samega dogodka ne poznamo števila obiskovalcev, od katerega je odvisna prodaja vstopnic, hrane in pijače, kar predstavlja celotne prihodke. Pri načrtovanju teh prihodkov lahko upoštevamo kapaciteto gostinskega lokala in v upanju na dober obisk izračunamo prihodek tako, da pomnožimo kapaciteto lokala s ceno vstopnice ter ocenimo povprečno porabo na obiskovalca za nakup hrane in pijače. Seveda je potrebno prihodke oceniti tudi ob predpostavki, da bo obiskovalcev manj in v tem primeru je potrebno izračunati prag, v katerem bi prihodki še pokrili nastale stroške. Točnost načrtovanja prihodkov lahko izboljšamo s prodajo vstopnic v predprodaji in

v kolikor predprodaja ne bi bila zadovoljiva, se lahko odločimo za dodatne marketinške aktivnosti, ki bi povečale prodajo.

Načrtovanje stroškov in prihodkov mora biti fleksibilen proces, kar pomeni nenehen nadzor nad stroški in primerjava s prihodki in v kolikor je potrebno, prilagajanje strukture in višine stroškov. Oseba, ki je odgovorna za to področje mora biti natančna, odgovorna in imeti dovolj znanj in izkušenj za uspešno obvladovanje tega področja. V primeru, ko pride do odstopanj, je potrebna takojšnja komunikacija z odgovornimi in ustrezno ukrepanje. Z vidika obvladovanja stroškov je pomembno, da se stroški spremljajo oziroma nadzorujejo od začetka izvajanja aktivnosti. Prej kot zaznamo odstopanja stroškov od načrtovanih, prej lahko začnemo z ukrepi preprečevanja prekoračitev.

Za projektno izvedene dogodke je poleg obvladovanja stroškov pomembno spremljati tudi druge ekonomske kazalce. Česen (Česen, 2005) meni, da projektnemu vodji sicer zadostuje znanje planiranja in kontroliranja stroškov, vendar so potrebna tudi znanja in veščine na področju prihodkov in odhodkov, ki sestavljajo poslovnoizidne tokove podjetja. Za vzdrževanje plačilne sposobnosti je treba planirati tudi izdatke in prejemke, ki sestavljajo denarne tokove podjetja. Plačilna sposobnost pomeni, da je podjetje sposobno poravnati svoje finančne obveznosti v dogovorjenih oziroma zapadlih rokih. V časih, ki jo prisotna finančna nedisciplina v smislu poravnavanja obveznosti podjetij, je prednost gostinske dejavnosti v tem, da gre v največ primerih za gotovinsko plačevanje in plačila s tega vidika niso tako problematična, kot v drugih dejavnostih, ki poslujejo z odloženimi plačili. Izkaz denarnih tokov je prav tako pomemben z vidika financiranja dogodka, saj zagotavlja informacije o prejemkih in izdatkih v določenem obdobju, ki se lahko nanaša tudi na glasbeni dogodek.

Pri analizi stroškov dejansko izvedenega glasbenega dogodka, bodo stroški razvrščeni glede na prvine poslovnega procesa, kjer ločimo:

- stroške materiala,
- stroške storitev,
- stroški dela (amortizacija ne bo upoštevana, ker gre za prekratko obdobje in upoštevanje amortizacije ne bi bistveno vplivalo na rezultat).

V nadaljevanju bo predstavljen pregled prihodkov in stroškov v soboto, ko ni organiziranega glasbenega dogodka in pregled prihodkov in stroškov na dan, ko je bil organiziran dogodek z glasbeno gostjo s 320 obiskovalci:

Tabela 4: Rezultat poslovanja v soboto brez glasbenega dogodka

Sobota, brez glasbenega dogodka	NETO	DDV	BRUTO
+ PRIHODKI	435,41	96,79	531,20
- STROŠEK NABAVE (pijača, prigrizki, drobni material ...)	212,50	46,75	259,25
- STROŠEK DELA (gostinsko osebje)	107,61	5,95	113,56
- FIKSNI STROŠKI	93,37	20,46	113,46
RAZLIKA = PRIHODKI- STROŠKI (brez upoštevanega DDV)	21,93		
REZULTAT = PRIHODKI - STROŠKI (z DDV)	44,93		

Vir: (Lastna raziskava, 2017)

Tabela 5: Rezultat poslovanja v soboto z glasbenim dogodkom

Sobota z glasbenim dogodkom	NETO	DDV	BRUTO
+PRIHODEK BREZ PRODANIH VSTOPNIC	4.437,74	879,96	5.317,70
+PRIHODEK OD PRODAJE VSTOPNIC	1.461,19	138,81	1.600,00
- STROŠEK NASTOPA GLASBENEGA GOSTA	1.250,00	125,00	1.375,00
- STROŠEK NABAVE (pijača, prigrizki, drobni material ...)	1.230,78	250,00	1.480,78

Sobota z glasbenim dogodkom	NETO	DDV	BRUTO
- STROŠEK DELA (gostinsko osebje)	427,50	23,40	450,90
- stroški varovanja	330,00	72,60	402,60
- strošek dela DJ	180,00	17,10	197,10
- SAZAS	68,00	6,46	74,46
- STROŠEK DELA (pobiranje vstopnine)	57,00	3,12	60,12
- FIKSNI STROŠKI	93,37	20,46	113,46
RAZLIKA = PRIHODKI - STROŠKI (brez upoštevane DDV)	2.262,28		
REZULTAT = PRIHODKI - STROŠKI (z DDV)	2.763,28		

Vir: (Lastna raziskava, 2017)

Na podlagi primerjave prihodkov in stroškov med sobotama z in brez glasbenega dogodka lahko ugotovimo minimalni dobiček pri sobotnem dnevu v lokalih brez glasbenih gostov in dobiček v višini slabih 2.800 evrov pri sobotnem dnevu v lokalih z glasbenimi gosti.

To pomeni, da je organiziranje glasbenih dogodkov lahko dodana vrednost gostincem, ki sicer ponujajo samo prodajo pijače.

Želja vsakega organizatorja dogodka je čim večji dobiček, zato je analiza uspešnosti obravnavanega dogodka lahko podlaga za iskanje možnosti, kako dobiček povečati pri naslednjih dogodkih. V obravnavanem primeru se dobiček lahko poveča na naslednje načine: pogajanja z dobavitelji za bolj ugodne pogoje dobave materiala in storitev, predvsem pri najdražjih storitvah, podražitev pijače in hrane na dan prireditve, pobiranje parkirnine, če se parkirna sicer ne pobira, podražitev vstopnic, uvajanje dodatne ponudbe, posebne prodajne akcije, s katerimi želimo povečati obseg prodaje idr. Pri sprejemanju ukrepov za povečanje dobička se je potrebno zavedati, da lahko z nekaterimi povzročimo tudi negativne posledice. Povečanje cene vstopnic ali pobiranje parkirnine lahko na primer pomeni, da bo višja cena odvrnila potencialne kupce od obiska in bomo zato prodali manj vstopnic in posledično

prodali manj hrane in pijače. Tudi povečanju cen hrane in pijače obiskovalci niso naklonjeni in se to lahko odraža pri prodaji. Zmanjšanje stroškov dela je zelo problematično, saj je glede na stanje na trgu dela zelo težko najti ustrezne osebe in bi se zmanjšanje plačil zagotovo odražalo na kakovosti dela in posledično na manjši prodaji hrane in pijače. Pregled stroškov kaže, da imajo fiksni stroški minimalen vpliv na uspešnost dogodka in glede na njihovo značilnost, ne vplivajo pomembno na rezultat oziroma uspešnost dogodka. Ker je v prejšnjih poglavjih že omenjena možnost zavarovanja dogodkov pri zavarovalnici z namenom zmanjšanja tveganja zaradi nepredvidenih stvari, ki lahko ogrozijo dogodek, se je potrebno zavedati, da bi se s tem povečali dejanski stroški in zmanjšal bi se dobiček, v kolikor ne bi uspeli povečati prihodkov. Priporočljivi so natančni izračuni obsega stroškov in prihodkov ter izračunanje pragov, pri katerih je dogodek dobičkonosen in v kakšni višini.

Hkrati pa ne gre samo za direktni dobiček iz naslova vstopnin, pijače in hrane, temveč tudi za gradnjo dobrega imena (imagea) podjetja oz. gostinskega obrata ter uspešno poslovanje na dolgi rok. Zaradi oglaševanja dogodkov se istočasno oglašuje tudi gostinski lokal, kar pomembno vpliva na prepoznavnost le tega. Če se obiskovalci prijetno počutijo na glasbenem dogodku, obstaja velika verjetnost, da se bodo v lokal vračali tudi v času, ko ne bo glasbenega dogodka. Zelo pomembno je zbiranje in druženje mlajših obiskovalcev, ki se bodo v lokalu družili tudi v času redne gostinske dejavnosti. Vse našteje prednosti lahko dolgoročno pomenijo večjo uspešnost, kot če bi upoštevali samo dodano vrednost, ki jo prinaša organizacija glasbenih dogodkov.

Pri večjih in bolj kompleksnih dogodkih je priporočljivo izdelati tudi terminski plan stroškov, ki lahko poleg stroškov vključuje tudi prihodke. Terminski plan je lahko v pomoč pri načrtovanju in nadzoru stroškov in pomaga pri preglednosti stroškov po posameznih fazah ali aktivnostih dogodka. Pri tem je potrebno ločiti terminski plan stroškov in terminski plan izdatkov, ki med seboj nista usklajena, saj običajno pride do izdatkov kasneje, odvisno od plačilnih pogojev, ki so dogovorjeni z dobavitelji za plačilo stroškov dela, materialov in storitev.

6 SKLEP

V diplomskem delu smo preverjali predpostavko, da ima organizacija glasbenega dogodka v zasebnem gostinskem lokalu enake značilnosti in zakonitosti kot organizacija in vodenje projektov. Predpostavko lahko na podlagi analize teorije vodenja projektov in novejšje teorije na področju managementa potrdimo in ugotovimo, da imata projektno vodenje in organizacija javnih glasbenih dogodkov veliko skupnih značilnosti, med katerimi lahko izpostavimo najpomembnejše: gre za enkratni dogodek, ki je časovno opredeljen, ima svoj začetek in konec, ima opredeljene cilje, določene potrebne aktivnosti, vire in finančni proračun. Podobno kot pri projektih tudi organizacija glasbenega dogodka zahteva projektno vodenje in osebje, ki ga potrebujemo, da bo dogodek uspešno izveden. Za uspešnost dogodka je ključnega pomena, da so cilji natančno zastavljeni in da so z njimi seznanjeni vsi vpleteni.

Na podlagi analize teorije vodenja projektov lahko potrdimo, da ima organizacija javnega glasbenega dogodka enake značilnosti in zakonitosti kot organizacija in vodenje projektov, kar potrjuje tudi novejšja teorija na področju managementa.

Naslednja predpostavka, ki je bila preverjana v diplomskem delu je, da je uspešnost dogodka odvisna od več dejavnikov, na katere imamo vpliv in od dejavnikov, na katere nimamo vpliva, lahko pa dejavnike razdelimo na zunanje in notranje odvisno, odvisno od kod prihajajo in kako vplivajo na dogodek. Tveganja v našem primeru pomenijo nevarnost, da bodo nekateri nenačrtovani dogodki negativno vplivali na uspešnost dogodka. Zaradi tega je priporočljivo, da jih v naprej predvidimo, preučimo morebitne posledice in sprejmemo ustrezne ukrepe ter na tak način zmanjšamo posledice tveganj, ki jih ne moremo popolnoma preprečiti, lahko pa jih z čim boljšim obvladovanjem zmanjšamo.

Med najpomembnejšimi dejavniki, ki vplivajo na uspešnost dogodka, je potrebno izpostaviti dva vidika, ki izhajata iz potrebe po zaposlovanju dodatnih delavcev. Prvi je stroškovni vidik, saj lahko strošek dela predstavlja pomemben del v strukturi stroškov. Na podlagi zakonodaje se lahko odločamo med redno zaposlenimi delavci za določen čas z delovnim časom krajšim od polnega, lahko najamemo delavce s strani zaposlitvenih agencij ali pa se odločimo za delo študentov. Vse tri oblike imajo različen vpliv na stroške dela, zato moramo pred odločitvijo, kako angažirati dodatno delovno silo, skrbno proučiti, katera oblika je najprimernejša. Drugi vidik, ki pa je z vidika uspešnosti dogodka morda še bolj pomemben kot stroškovni vidik je kakovost kadra. Že nekaj časa se na trgu dela zaznava manjko gostinskega kadra, zato so kratkoročne zaposlitve (samo za en dogodek) še toliko bolj problematične. Strokovno

usposobljeni in odgovorni delavci lahko pomembno vplivajo na uspešnost dogodka. Njihov odnos do udeležencev dogodka lahko vpliva na odločitev ali se bodo udeleženci na dogodku dobro počutili in se vračali v gostinski lokal.

V obravnavanem primeru so na uspešnost dogodka vplivali dejavniki, na katere smo z ustreznimi poslovnimi odločitvami lahko vplivali. Mednje sodijo kakovostne priprave na dogodek, načrtovanje aktivnosti, organizacija dela, finančni načrt, oglaševanje dogodka, formalni obvezni postopki v zvezi s prijavo dogodka, idr. Ker je dogodek potekal v zaprtem prostoru, vreme in drugi zunanji vplivi niso vplivali na izvedbo dogodka. Nikoli pa kljub dobrim pripravam, ne moremo preprečiti neljubih situacij, ki se lahko zgodijo na vsakem dogodku. Največjo bojazen predstavljajo dogodki, ki lahko preprečijo izvedbo dogodka v zadnjem trenutku (npr. zaradi nenadne bolezni ali slabega počutja glasbeni gost ne more nastopiti, v prometni nesreči na poti na glasbeni dogodek se lahko poškoduje glasbena oprema, izpad električne energije zaradi slabega vremena, pretep udeležencev, ipd). Reševanje tovrstnih težav in iskanje ustreznih rešitev je odvisno od izkušenosti in znanja odgovornih, zato je priporočljivo, da dogodka organizirajo ljudje z izkušnjami, znanjem, organizacijskimi sposobnostmi in sposobnosti dobre presoje trenutnih nevarnosti, ki ogrožajo izvedbo dogodka.

Ena izmed predpostavk, ki smo jo preverjali v diplomskem delu je bila, da izvedba glasbenega dogodka pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja zasebnega gostinskega lokala. V ta namen so bili primerjani prihodki in stroški v primeru rednega gostinskega delovanja brez organiziranega dogodka in v primeru, ko je bil organiziran glasbeni dogodek z glasbeno gostjo. Predpostavko lahko potrdimo, čeprav je analiza pokazala, da razlika med rezultatom poslovanja, ko je glasbeni dogodek organiziran in v primeru, ko se izvaja samo redna gostinska dejavnost ni velike razlike. Glavni razlog za majhen dobiček lahko pripišemo kapaciteti lokala, ki je zelo pomembna, saj omejuje število obiskovalcev, od katerih so odvisni prihodki iz naslova prodanih vstopnic, hrane in pijače. V zadnjem času se organizatorji glasbenih dogodkov z dražjimi glasbenimi izvajalci zato odločajo za najem šotorov, ki imajo večje kapacitete kot gostinski lokali in tudi na tak način povečajo uspešnost dogodka, v primeru ustreznih vremenskih pogojev pa se prireditev lahko organizira tudi na prostem, v kolikor to omogoča lokacija gostinskega lokala. Obstaja tudi možnost najema ustreznega prostora, vendar ta možnost v tem diplomskem delu ni obravnavana, ker pomeni popolnoma drugačno strukturo stroškov in aktivnosti, ki bi bile potrebne pri organizaciji. Večje kapacitete pomenijo več prodanih vstopnic in prodane pijače ob nespremenjenih fiksnih stroških, pri tem pa je potrebno upoštevati tudi spremenljive stroške, ki pri tem naraščajo

(stroški dela za dodatno osebje, višji stroški varovanja, stroški materiala ...). Med pomembne naslednje razloge za majhen dobiček lahko uvrstimo visok strošek glasbenega izvajalca, ki spada med največje stroške in ga po značilnosti lahko uvrstimo med stalne stroške, ki se ne spreminjajo z obsegom prodaje. Glasbeni izvajalci imajo za nastope običajno fiksne cene ne glede na število obiskovalcev, kar vpliva na uspešnost dogodka še posebej v primeru manjših kapacitet lokala ali v primeru slabega obiska.

Rezultat poslovanja lahko izboljšamo tudi na področju dobave materiala in storitev. Če bi organizacija glasbenih dogodkov postala praksa in nova dejavnost poslovnega subjekta, obstaja možnost, da se z dobavitelji dogovorimo za bolj ugodne pogoje dobave materialov ter storitev (dodatni količinski popusti, daljši plačilni pogoji, brezplačni marketinški materiali ...). Pri tem je treba opozoriti, da pogajanja z dobavitelji nikoli ne smejo posegati na področje zagotavljanja varnosti udeležencev, kar je ena izmed najpomembnejših odgovornosti organizatorjev dogodka in izhaja tudi iz veljavne zakonodaje. Na podlagi preučevanja veljavne zakonodaje smo ugotovili, da ta lahko vpliva na uspešnost poslovanja posredno in neposredno. Gre za kompleksno in razpršeno zakonodajo, zato je celovito poznavanje zakonodaje na obravnavanem področju zelo pomembno. Največje tveganje poleg morebitnih neposrednih posledic predstavlja njeno nespoštovanje, saj so kršitve lahko sankcionirane z zelo visokimi kaznimi, ki so lahko nesorazmerne z dobičkom, in sicer uspešen dogodek spremenijo v poslovno polomijo.

Na podlagi ugotovitev v prejšnjih poglavjih lahko povzamemo, da lahko rezultat poslovanja oziroma dobiček povečamo na strani prihodkov z njihovim povečanjem in na strani stroškov, z njihovim zmanjšanjem. Ker gre za enkratni dogodek, smo pri ugotavljanju zanemarili področje financiranja in denarnih tokov, ker na uspešnost dogodka nimajo velikega vpliva.

Na podlagi opravljene analize lahko potrdimo, da organizacija glasbenih dogodkov lahko pomeni dodano vrednost redni gostinski dejavnosti, vendar ob skrbnem načrtovanju organizacije in načrtovanju ter nadzoru stroškov, ki so s tem povezani. Čeprav je glavni cilj vsakega glasbenega dogodka dobiček, pa se je potrebno zavedati tudi posrednih pozitivnih učinkov, kot so image podjetja, prepoznavnost in dolgoročna rast podjetja. Podjetniki velikokrat pozabljajo na pomembnost dolgoročne rasti in se ne zavedajo, da k temu prispevajo predvsem zadovoljni udeleženci. Ker je evalvacijo uspešnosti težko narediti na samem dogodku, v današnjem času obstajajo številna informacijska orodja (socialna omrežja), ki jih lahko uporabimo za evalvacijo uspešnosti dogodka tudi z vidika zadovoljstva udeležencev. Na tak način zbrane informacije so lahko dobra osnova, da naslednje dogodke izvedemo še uspešneje.

7 VIRI, LITERATURA

- Berginc, M. (2015). *Model projektne organizacije in izvedbe veliki poslovnih dogodkov (Magistrsko delo)*. Ljubljana: Gea College - Fakulteta za podjetništvo.
- Consulta. (2013). *Consulta.si*. Pridobljeno iz Obveznosti organizatorja javne prireditve oziroma javnega shoda: <http://www.consulta.si/novice/821>
- Česen, A. A. (2005). *Ekonomika projektov in projektni informacijski sistem*. Otočec: Slovensko združenje za projektni management.
- Dogodek. (b.d.). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Pridobljeno iz <http://sskj.si/?s=dogodek>
- Event manager. (10. avgust 2016). Pridobljeno iz <http://www.eventmanager.si/nasveti-za-organizacijo-dogodkov/udelezenci-dogodka-so-najpomembnejši/>
- Gider, P. (2008). *Organizacija dogodka kot oblika trneža komuniciranja na primeru Maratona treh src (Diplomsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Guštin, R. (2010). *Obladovanje*. Ljubljana: Zavod IRC Ljubljana.
- Korošec, M. (2005). *Upravljanje prireditve na primeru podjetja BSH, Hišni aparati, d.o.o. (Diplomsko delo)*. Maribor: Ekonomska - poslovna fakulteta. Pridobljeno iz <https://dk.um.si/Dokument.php?id=2677>
- Lastna raziskava. (15. junij 2017). Fram.
- Ljubičič, T. (1995). *Operativni management. Projektni management - vodenje projektov*. Kranj: Moderna Organizacija.
- Modie, P., & Cottam, A. (1993). *The management and marketing of services*. Oxford: Contemporary business series.
- Mramor, D. (2002). *Toerija poslovnih financ*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Novak, Ž., Bubnič, Budnar, Erjavec, Grešak, Hodža Frelih, & Zajc. (2008). *Dogodek od A - Ž, priročnik za organizacijo in vodenje dogodkov*. Ljubljana: Planet GV.
- Novi podjetnik. (2016). Pridobljeno iz <https://novipodjetnik.si/obvladovanje-komunikacijskih-dogodkov/>
- Planko, V. (2008). *Marketing dogodka, primer festivala Lent (Diplomsko delo)*. Maribor: Ekonomska - poslovna fakulteta Maribor.

- Robnik, L. (2008). *Strokovno računovodstvo*. Ljubljana: Much Višja strokovna šola.
- Rošič Ključanin, E. (8. avgust 2010). Pridobljeno iz Organizacija poslovnega dogodka - 90 let nogometnega kluba Domžale (Diplomsko delo): https://www.bb.si/doc/diplome/Rosic_Kljucanin_Elvira.pdf
- SAZAS. (2007). *Združenju skladateljev, avtorjev in založnikov za zaščito avtorskih pravic Slovenije*. Pridobljeno iz Koncerti in glasbene prireditve: <https://www.szas.org/Uporabniki/Dovoljenja/Prireditve-in-koncerti/koncerti-in-glasbene-prireditve>
- Setnikar, N. (10. avgust 2016). *Zavod mladi podjetnik*. Pridobljeno iz Odgovor strokovnjaka: Organizacija javne prireditve: <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/odgovor-strokovnjaka-organizacija-javne-prireditve>
- Sikošek, M. (2010). *Management prireditev organizacija študentskih prireditev*. Koper: Fakulteta za management.
- Stare, A. (24. september 2001). *Projektni management*. Pridobljeno iz Zaključno poročilo in ugotavljanje uspešnosti projekta: <https://projektni-management.si/author/aljazstare/>
- Turinek, A. (25. Marec 2017). *AV studio*. Pridobljeno iz Organizacija dogodkov: <http://www.av-studio.si/sl/organizacija-dogodkov/>
- Tveganje. (b.d.). Pridobljeno iz Finančni slovar: <http://www.financnislovar.com/definicije/tveganje.html>
- Vodopivec, V. (10. junij 2016). *Leila - izobraževanje in raziskovanje, d.o.o.* Pridobljeno iz Projektno organiziranje poslovnih dogodkov: <http://www.leila.si/?page=predmeti&id=popd>
- ZASP-UPB3. (2007). Zakon o avtorskih pravicah. *Uradni list RS, št. 16/07 (23.2.2007)*.
- Zaveršek. (31. avgust 2015). *Pravna hiša IURIS*. Pridobljeno iz <http://www.pravnosvetovanje.info/wp/faze-sklepanja-%20pogodb/a%20veljavnost>
- Zgos-D. (2016). Zakon o gostinstvu. *Uradni list RS, št. 52/ (29.7.2016)*.
- ZJZ. (12. avgust 2011). Zakon o javnih zbiranjih. *Uradni list RS, št. 64/11 (12.8.2011)*.
- Zore, M. (2004). *Posebnosti strategij trženja storitev s primerom podjetja Bartog (Diplomsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

ZPDZC-1. (2014). Zakon o preprečevanju dela in zaposlovanja na črno. *Uradni list RS*, št. 32/4 (5.5.2014).