

**UNIVERZITET U BEOGRADU  
FAKULTET ORGANIZACIONIH NAUKA**

**Milko R. Palibrk**

**UNAPREĐENJE ORGANIZACIJE  
SPECIJALNIH DOGAĐAJA PRIMENOM  
SISTEMA GRUPNOG ODLUČIVANJA**

**Doktorska disertacija**

**Beograd, 2013. godine**

**UNIVERZITET U BEOGRADU  
FAKULTET ORGANIZACIONIH NAUKA**

**Milko R. Palibrk**

**UNAPREĐENJE ORGANIZACIJE  
SPECIJALNIH DOGAĐAJA PRIMENOM  
SISTEMA GRUPNOG ODLUČIVANJA**

**Doktorska disertacija**

**Beograd, 2013. godine**

**UNIVERSITY OF BELGRADE  
FACULTY OF ORGANIZATIONAL SCIENCES**

**Milko R. Palibrk**

**IMPROVEMENT OF SPECIAL EVENTS  
ORGANIZATION THROUGH APPLICATION  
OF GROUP DECISION MAKING SYSTEM**

**Doctoral Dissertation**

**Belgrade, 2013.**

**MENTOR:**

**Prof. dr Ondrej Jaško, redovni profesor,  
Fakultet organizacionih nauka, Beograd.**

**ČLANOVI KOMISIJE:**

**Prof. dr Milija Suknović, redovni profesor,  
Fakultet organizacionih nauka, Beograd.**

**Prof. dr Marko Backović, redovni profesor,  
Ekonomski fakulte, Beograd.**



*Naslov:*

UNAPREĐENJE ORGANIZACIJE SPECIJALNIH DOGAĐAJA  
PRIMENOM SISTEMA GRUPNOG ODLUČIVANJA

*Rezime:* Cilj ove doktorske disertacije jeste da objasni ulogu specijalnog događaja kako kod nas, tako i u međunarodnim okvirima. Od davnih vremena ljudi se okupljaju raznim povodima. Događaji te vrste predstavljali su posebni i nesvakidašnji doživljaj. Takvi događaji nisu bili česti, već su bili specijalni i odigrali se kao posledica određenih okolnosti ili na zahtev pojedinca, određenih grupa i vladajućeg sistema. Upravo zbog toga su sa sobom nosili efekat ushićenja i neponovljivog.

Industrija slobodnog vremena i zabave danas, predstavlja oblast koja je u žiži interesovanja. U prethodnih nekoliko godina se izuzetno razvila i zauzima posebno mesto na tržištu usluga i daje pregršt novih ideja i načina da se one ostvare. Profesionalne agencije koje se bave ovim vidovima organizovanja su izuzetno popularne u svetu i zauzimaju značajno mesto na pijadestalu uspeha, profita i povratnih informacija koje se dobijaju od zadovoljnih klijenata.

Sa druge strane odlučivanje je deo poslova koje svaki menadžer treba da obavlja u toku svog rada. Te odluke se donose stalno, tj. u toku obavljanja, odnosno izvršavanja poslova vezanih za klasične upravljačke funkcije kao i prilikom organizacije specijalnog događaja. Odlučivanje nije posebna, izolovana funkcija upravljanja, već je zajednički imenilac svim ostalim funkcijama. Menadžeri na svim nivoima organizacije su angažovani na donošenju različitih odluka od operativnih, taktičkih do strateških. U okviru ove disertacije, posmatra se kako je moguće unaprediti organizaciju specijalnog događaja, primenom sistema grupnog odlučivanja.

*Ključne reči:* Specijalni događaj, organizacija, organizaciona struktura, metodologija grupnog odlučivanja, modeli, metode.

*Naučna oblast:* Organizacione nauke.

*Uža naučna oblast:* Organizacija poslovnih sistema.

UDK broj – 005.7

*Title:*

IMPROVEMENT OF SPECIAL EVENTS ORGANIZATION  
THROUGH APPLICATION OF GROUP DECISION MAKING SYSTEM

*Summary:* The aim of this doctoral dissertation is to explain the role of special events in our country and in the international context. Since ancient times, people have been gathering on various occasions. Events of this kind considered a special and unusual experience. Such events were held rarely. They were special, and took place as a result of certain circumstances, or at the request of an individual, or certain groups of government system. For this reason, they were bringing the excitement and unique effect.

Leisure and entertainment industry is in major focus today. In the past several years, it has rapidly developed, and now it has a special place on the service market, generating plenty of new ideas how to perform services of this kind. Professional agencies that deal with event organization are very popular worldwide, and they occupy significant share in business success, profit and feedback obtained from satisfied customers in service industry, on global level.

On the other hand, decision making is the activity that every manager needs to perform during work time. The decisions are made all the time, during the execution of duties related to the classical management functions, but also when organizing the special event. Decision making is not a separate, isolated management function, but the common denominator of all other functions. Managers at all levels of the organizational hierarchy are involved in various decisions, from operational, tactical, to strategic ones. This dissertation will present how the usage group decision making system can improve the organization of special events.

*Keywords:* Special event, organization, organizational structure, group decision making methodology, models, methods.

*Academic Expertise:* Organizational science.

*Academic Expertise:* Business system organization

UDK broj – 005.7

# SADRŽAJ

	Strana
<b>1.0. UVOD</b>	<b>1</b>
<b>2.0. DEFINISANJE PREDMETA I CILJA ISTRAŽIVANJA</b>	<b>7</b>
2.1. Predmet istraživanja	7
2.2. Ciljevi istraživanja	8
2.3. Pregled ostvarenih rezultata u oblasti istraživanja	8
2.4. Polazne hipoteze istraživanja	9
2.5. Naučne metode istraživanja koje će se koristiti	10
2.6. Očekivani rezultati istraživanja	11
<b>3.0. POJAM SPECIJALNOG DOGAĐAJA</b>	<b>13</b>
3.1. Istorijski razvoj fenomena specijalnog događaja	13
3.2. Višestruki pozitivni uticaj specijalnog događaja	17
3.3. Menadžment specijalnog događaja	20
3.4. Uticaj specijalnih događaja na okolinu	21
3.5. Glavni akteri u organizaciji specijalnog događaja	23
3.5.1. Naručilac-inicijator	23
3.5.2. Organizator	24
3.5.3. Posetioci	26
3.6. Multidisciplinarnost organizacije specijalnog događaja	31
<b>4.0. KLASIFIKACIJA SPECIJALNIH DOGAĐAJA</b>	<b>33</b>
4.1. Osnovne vrste specijalnih događaja	33
4.2. Bitni aspekti specijalnih događaja	39
<b>5.0. PROJEKTOVANJE ORGANIZACIJE     ZA SPECIJALNE DOGAĐAJE</b>	<b>46</b>
5.1. Vizija, misija i ciljevi organizacije specijalnog događaja	46
5.2. Neophodne analize prilikom projektovanja	51
5.3. Organizaciona struktura organizacije za upravljanje specijalnim događajem	53
5.3.1. Mogući organizacioni oblici	54
5.3.2. Mesto organizacije specijalnih događaja u organizacionoj hijerarhiji	56

<b>6.0. PROJEKTNO UPRAVLJANJE REALIZACIJOM SPECIJALNOG DOGAĐAJA</b>	<b>59</b>
6.1. Faza koncipiranja projekta	62
6.1.1. Sistem i donošenje odluka	62
6.1.2. Izrada studije izvodljivosti	68
6.2. Faza planiranja	76
6.2.1. Planiranje vremena realizacije projekta	79
6.2.2. Planiranje resursa	83
6.2.3. Planiranje troškova realizacije događaja	86
6.2.4. Planiranje lokacije održavanja događaja	93
6.2.5. Upravljanje rizičnim događajima	102
6.3. Faza realizacije	107
6.3.1. Koordinacija aktivnosti i resursa	108
6.3.2. Završne aktivnosti nakon održanog događaja	109
6.4. Završna faza	110
6.4.1. Praćenje i kontrola vremena realizacije projekta	112
6.4.2. Praćenje i kontrola resursa	113
6.4.3. Praćenje i kontrola troškova realizacije projekta	113
<b>7.0. UVOD U GRUPNO ODLUČIVANJE I PREGOVARANJE</b>	<b>115</b>
7.1. Grupno odlučivanje prilikom organizacije specijalnog događaja	115
7.2. Proces pregovaranja kao predprocesor grupnog odlučivanja	124
7.2.1. Ciljevi i smernice za razvoj strategije pregovaranja	125
7.2.2. Strategija – način za dostizanje ciljeva	126
7.2.3. Faze toka pregovora	129
<b>8.0. GRUPNO ODLUČIVANJE TOKOM ORGANIZACIJE SPECIJALNOG DOGAĐAJA</b>	<b>138</b>
8.1. Metode grupnog odlučivanja	146
8.2. Modeli grupnog odlučivanja	149
8.2.1. Preduslovi rada izabranih modela GO	149
8.2.2. Model za određivanja težina učesnika sesije	150
8.2.3. Ilustrativni primer	153
8.3. Izabrani modeli grupnog odlučivanja	157

<b>9.0. MOGUĆNOSTI PRIMENE SISTEMA ZA PODRŠKU ODLUČIVANJU U ORGANIZACIJI SPECIJALNOG DOGAĐAJA</b>	<b>164</b>
9.1. Osnovna struktura sistema za podršku odlučivanju	164
9.2. Prikaz primene specijalizovane aplikacije SPO tokom organizacije specijalnog događaja	167
<b>10. ZAKLJUČAK</b>	<b>186</b>
<b>11. LITERATURA</b>	<b>191</b>

## 1.0. UVOD

Termin „specijalni događaji“ osmišljen je da bi se opisali prezentacije, specifični rituali ili slavlja koja se svesno planiraju, sve sa ciljem da obeleže specijalne prilike i/ili dostignu određene socijalne, kulturološke ili korporativne ciljeve. Specijalni događaji mogu uključivati nacionalne dane i slavlja, važne građanske prilike, diplomatske posete, velike sportske priredbe, trgovinske promocije, lansiranja novih proizvoda, itd. Izgleda kao da su specijalni događaji svuda. Postali su narastajuća industrija. Polje specijalnih događaja je sada toliko ogromno da je nemoguće pružiti definiciju koja će uključiti sve varijacije i nijanse događaja. Specijalni događaj je dešavanje koje se događa retko ili jednom, van normalnih programa ili aktivnosti, finansirajućih ili organizacionih timova. Za mušteriju ili gosta, specijalni događaj je prilika za slobodno vreme, socijalno ili kulturološko iskustvo, van normalnog opsega izbora ili izvan svakodnevnog iskustva.

Među atributima koji se koriste za događaj, da bi opisali osećaj specijalnosti su: festivalski duh, jedinstvenost, kvalitet, autentičnost, tradicija, gostoprimstvo, posebna tema i nezaobilazni simbolizam. Brend je pojava novog doba i predstavlja izdvajanje, specifičnosti nekog proizvoda u odnosu na druge. Otuda i veza specijalnog događaja i brendiranja. Jedina razlika između njih je po pitanju kriterijuma vremena, da bi se na specijalni događaj primenjivao isti način brendiranja, kao i kod bilo kod drugog proizvoda.

Specijalni događaj kako kod nas, tako i u međunarodnim okvirima je važna kategorija. Od davnih vremena ljudi se okupljaju raznim povodima. Događaji te vrste predstavljali su posebni i nesvakidašnji doživljaj. Takvi događaji nisu bili česti, već su bili specijalni i odigravali se kao posledica određenih okolnosti ili na zahtev pojedinca, određenih grupa i vladajućeg sistema. Upravo zbog toga su sa sobom nosili efekat ushićenja i neviđenog. Vrste takvih dešavanja bile su razne, od primitivnih plesova, preko verskih i političkih događaja pa do čitave industrije specijalnih događaja koja je trenutno vrlo popularna, posebno u međunarodnim okvirima. Još tada su postojala određena pravila, navike, resursi i organizatorske veštine koje su se koristile kako bi događaj bio vrhunski pripremljen. Danas je suština ista, samo su brzina današnjice, savremena tehnika i tehnologija, globalizacija doprinele da se navike i očekivanja u potpunosti promene.

Sa druge strane, industrija slobodnog vremena i zabave, predstavlja oblast koja je u žiži interesovanja. U prethodnih nekoliko godina se izuzetno razvila i zauzima posebno mesto na tržištu usluga i daje pregršt novih ideja i načina da se one ostvare. Profesionalne

agencije koje se bave ovim vidovima organizovanja su izuzetno popularne u svetu i zauzimaju značajno mesto na pijadestalu uspeha, profita i povratnih informacija koje se dobijaju od zadovoljnih klijenata. Poslednjih par godina ovaj trend je stigao i u našu zemlju, tako da danas ima veliki broj agencija ove vrste. Mada ovaj vid poslovanja i pružanja usluga i dalje je u početnoj fazi. To je slučaj pre svega zbog loše pozicioniranosti u svesti potrošača i korisnika usluga, zbog neinformisanosti stanovništva koje zbog lošije finansijske situacije i određene vrste razmišljanja i življenja drugačije percipira ovaj vid poslovanja od korisnika ove vrste usluga na međunarodnom tržištu. Poseban akcenat u industriji slobodnog vremena i zabave, samog organizovanja specijalnog događaja stavlja se na marketing, strategije, analize i promocije. Treba ukazati da je ključan faktor na putu do uspeha i ono što zapravo omogućava da se stigne do nabrojanih faza i strategija je pravilno postavljena organizaciona struktura. Obzirom na nove trendove u ovoj oblasti, na dinamičnost ovakvog vida poslovanja, organizovanja i pružanja usluga, vrlo je važno napraviti dobre temelje koji će omogućiti da organizacija funkcioniše bez zastoja i da produktivnost i efektivnost budu na najvišem nivou u skladu sa tim. Jedna od bitnih stavki koje treba uzeti u obzir je detaljno predviđanje i planiranje aktivnosti, predviđanje neželjenih situacija i strategije nastupa u tom slučaju i ostvarivanje dobrih kontakata koji će omogućiti da organizacija uspešnije funkcioniše.

Specijani događaj je uopšten naziv za sve one događaje i dešavanja koje organizuju pojedinci ili pak organizovane grupe. Ukoliko govorimo o organizovanim grupama to su najčešće preduzeća (firme, agencije, sportski klubovi, neprofitne organizacije, humanitarne organizacije, verske i političke organizacije) i država. Oni, istovremeno, raspolažu i značajnijim finansijskim sredstvima koja bi uložili u iste. Najčešće su to promocije, mitinzi, koncerti, reklamne, kampanje i sl. Na samom početku, kompanije su najčešće same organizovale celokupan proces događaja, međutim vremenom, shvatajući širinu problematike i sredstva koja su trebala da se ulože preusmerila je ovakav vid dešavanja na specijalizovane agencije. Takođe je rasla svest o promotivnom značaju specijalnog događaja za jednu kompaniju, a sami događaji su postajali kompleksniji i obimniji u skladu sa prohtevima naručioca koji su se povećavali.

Ono što je dugo sprečavalo specijalne događaje da budu definisani, je to da je za svaki njihov deo već postojala oblast koja bi ga pokrivala i profesionalci koji bi radili posao, a obično ih je okupljao onaj za koga se radio specijalni događaj. Izgledalo je nepotrebno uvoditi još jednu kariku koja bi poskupljivala lanac. Međutim, noviji svetski trendovi govore o ovom vidu organizovanja, gde profesionalci preuzimaju odgovornost za kvalitetnu i efikasnu organizaciju koja doprinosi uštedi sredstava i vremena naručiocu,

odnosno korisniku usluge. Specijalni događaji predstavljaju sa strane naručioca način zabave, dok sa strane organizatora predstavljaju određenu vrstu projekta.

Ukoliko posmatrano formiranje tima za organizovanje specijalnih događaja sa aspekta projektovanja organizacije i organizacione strukture, jasno nam je da ovaj vid organizacije treba da bude fleksibilan i onaj koji će biti pogodan za menjanje usled različitih vrsta zahteva i promena u izuzetno dinamičnom okruženju. To je jasan znak da prilikom realizacije specijalnog događaja treba donositi jako veliki broj ispravnih upravljačkih poslovnih odluka.

Reči odluka i odlučivanje javljaju se i koriste svakodnevno, ali kako često u takvim situacijama biva, te reči su u upotrebi, a da se pri tome i ne zna uvek njihovo pravo značenje. Da se radi o značajnoj ljudskoj delatnosti (iza svake odluke stoji neka delatnost), govori i činjenica da se već pedesetak godina neguje i razvija posebna naučna disciplina zvana teorija odlučivanja.

Odlučivanje je deo poslova koje svaki menadžer treba da obavlja u toku svog rada. Te odluke se donose stalno, tj. u toku obavljanja, odnosno izvršavanja poslova vezanih za klasične upravljačke funkcije (management functions) kao i prilikom organizacije specijalnog događaja. Odlučivanje nije posebna, izolovana funkcija upravljanja, već je zajednički imenilac svim ostalim funkcijama, detaljno u [12]. Menadžeri na svim nivoima organizacije su angažovani na donošenju različitih odluka od operativnih, taktičkih do strateških.

Činjenica koja je sasvim sigurno evidentna u našim uslovima poslovanja preduzeća jeste visok nivo globalne konkurencije, skraćeni životni ciklus proizvoda, naglo i brzo menjanje tržišnih uslova, potreba za efikasnom promocijom. Da bi se predupredile i amortizovale izvesne nepredviđene situacije neophodno je pravovremeno donositi ispravne upravljačke odluke.

U ovim uslovima, odlučivanje se razvilo u jaku disciplinu, gde se ceo proces usmerava na korišćenje kvantitativnih metoda za izbor i donošenje odluke. Pri tome se svi problemi iz domena odlučivanja, mogu grupisati u strukturirane, polustrukturirane i nestrukturirane.

U nekim slučajevima, rezultat i posledica odluke zavisi isključivo od jedne strane koja učestvuje u procesu odlučivanja i donosi odluku. Ipak, brojne životne odluke ne zavise samo od jedne strane, već od integracije sa odlukama koje donosi druga strana, posebno kada se organizuje specijalni događaj, tako da ishod odluke jedne strane zavisi od odluke



druge ili drugih strana. Podrška odlučivanju individualnom donosiocu odluke (DO) je sasvim sigurno važna aktivnost za uspešno upravljanje i rukovođenje svakim preduzećem. Stalne promene u neposrednom okruženju preduzeća, rezultuju da njegovo funkcionisanje i opstanak na tržištu postaju sve složeniji, [72]. Samim tim i odgovornost za donetu odluku postaje znatno veća, tako da postoji potreba da se ista donosi od strane specijalizovanog tima za odlučivanje. Sve sa ciljem posmatranja više alternativnih pravaca i ideja, kao i međusobnog pregovaranja i usaglašavanja različitih mišljenja, u cilju donošenja najprihvatljivije odluke u grupi, koja u ovom slučaju čini tim za organizaciju specijalnog događaja.

Sa druge strane, evidentna je potreba za poboljšanjem kvaliteta odluka donetih u grupi. Ista predstavlja stalni predmet interesovanja istraživača sa velikim praktičnim i teoretskim značajem. To je razlog da su preduzeća sa stanovišta upravljanja i rukovođenja od strane menadžera, sve više orijentisana ka grupnom odnosno timskom radu. Svi prethodno evidentirani razlozi usloveli su intenzivan razvoj metoda i modela grupnog odlučivanja (GO), u ovom radu sa posebnim akcentom na tim koji planira i organizuje specijalni događaj. Brze pozitivne promene na polju informacionih tehnologija uslovile su razvoj savremenih alata, radi zajedničkog korišćenja informacija, međusobne komunikacije, grupnih procesa i grupnog rada pod nazivom Grupni sistemi za podršku odlučivanja.

U okviru ove disertacije biće prikazani procesi unapređenja organizacije specijalnog događaja sistemom grupnog odlučivanja. Ukazuje se na faze i aktivnosti rada tima, od trenutka evidentiranja problema, pa sve do predloga i izdvajanja najprihvatljivijeg rešenja. Na početku se ukazuje na bihevioristički pristup, da bi se potom isti modelovao i opisao egzaktnim kvantitativnim konceptom.

Prema tome, osnova ove disertacije čini mogućnosti unapređenja specijalnog događaja sistemom grupnog odlučivanja.

*Disertacija će se realizovati kroz sledeća poglavlja.*

U prvom *uvodnom* poglavlju biće lociran predmet istraživanja, i na najvišem konceptualnom nivou dat ukaz na spregu organizacije specijalnog događaja i sistema grupnog odlučivanja. Akcenat će biti na premisu, mogućnosti unapređenja organizacije specijalnog događaja konceptima grupnog odlučivanja.

*Drugo* poglavlje disertacije baviće se metodološkim postupakom realizacije predmeta i cilja istraživanja. U istom će biti dat pregled oblasti istraživanja kao i polazne hipoteze, i to

– opšta, posebna i pojedinačne. Na kraju ovog poglavlja, biće ukazano na metode koje će se koristiti, kao i spisak planiranih očekivanih rezultata istraživanja.

U *trećem* poglavlju će biti prikazan pojam i specifičnosti specijalnog događaja. Na samom početku će se ukazati na istorijsku genezu specijalnog događaja, mogući pozitivni efekti dobro organizovanog specijalnog događaja, kao i uvod u menadžment specijalnog događaja. Zatim će se prezentovati neka vrsta uticaja specijalnog događaja na okolinu, kao kolo povratnog dejstva. Slede glavni akteri specijalnog događaja i poseban osvrt na već ustanovljenu realnost a to je multidisciplinarnost organizacije specijalnog događaja.

*Četvrto* poglavlje će u svom logičnom nastavku, baviti se problematikom klasifikacije specijalnih događaja. I to tako da se na jedan sistematičan način budu predstavljene osnovne vrste i bitni aspekti specijalnog događaja.

*Peto* poglavlje će se baviti problematikom projektovanja same organizacije za specijalne događaje. Na samom početku ovoga poglavlja prezentovaće se vizija, misija i ciljevi organizacije za specijalne događaje. Pri tome će se ukazati na ključna mesta analize prilikom projektovanja organizacione strukture. Zatim će se analizirati mogući organizacioni oblici, kao i mesto organizacije specijalnih događaja u organizacionoj hijerarhiji.

U *šestom* poglavlju disertacije biće stavljen akcenat na projektno upravljanje realizacijom specijalnog događaja. Fazno će se koncipirati sve aktivnosti od sistema donošenja odlukana na svim nivoima, do izrade studije izvodljivosti specijalnog događaja. Zatim će biti dat opis faze planiranja koja daje celovit pregled, od vremenske dimenzije, bitnih resursa događaja, planskih troškova organizacije do planiranog mesta održavanja specijalnog događaja. U nastavku ovog poglavlja, biće ukazano na fazu realizacije i koordinaciju svih planskih aktivnosti na projektu. Na kraju će biti prezentovana završna faza sa praćenjem i kontrolom resursa i troškova realizacije projekta.

*Sedmo* poglavlje će se baviti drugim delom istraživanja a to je, kako se konceptima grupnog odlučivanja i pregovorima može unaprediti proces organizacije specijalnog događaja. Prvo će biti predstavljeni elementi grupnog odlučivanja a zatim koncepti pregovaranja, kao predprocesora grupnog odlučivanja.

U *osmom* poglavlju biće uvedeno grupno odlučivanje tokom same sesije organizacije specijalnog događaja. Biće predstavljen reprezentativni skup metoda i modela grupnog odlučivanja, koji se mogu uspešno upotrebiti tokom realizacije specijalnog događaja.

Takođe, u ovom poglavlju sledi jedan ilustrativni primer i implementacija jedne klase modela grupnog odlučivanja.

*Deveto* poglavlje ima za cilj da nakon predhodno opisanog kvalitativnog aspekta, kroz metode grupnog odlučivanja i pomenutog kvantitativnog aspekta preko modela grupnog odlučivanja, ukaže na informatički aspekt tokom realizacije specijalnog događaja. Upravo u ovom poglavlju biće prezentiran jedan alat iz klase sistema za podršku odlučivanju, tokom organizacije specijalnog događaja. Biće prikazana njegova osnovna struktura, kao i sama primena prilikom organizacije specijalnog događaja.

Na kraju disertacije, biće prezentiran *zaključak* sa daljim pravcima istraživanja, kao i *literatura* sa bogatim bibliografskim jedinicama, koje su poslužile kao osnova za predmet istraživanja ove disertacije.

## **2.0. DEFINISANJE PREDMETA I CILJA ISTRAŽIVANJA**

Na samom početku rada sledi opis predmeta i cilja istraživanja, stanja u oblasti, hipoteza i naučnih metoda istraživanja.

### **2.1. Predmet istraživanja**

Predložena doktorska disertacija će se baviti procesom organizacije specijalnih događaja, sa posebnim osvrtom na ugostiteljsku delatnost. Akcenat se stavlja na primenu sistema grupnog odlučivanja radi unapređenja pomenutog procesa.

Svrishodnost izrade disertacije sa ovom temom se nalazi već u samoj definiciji specijalnih događaja. "Specijalni događaj predstavlja skup projektovanih radnji i aktivnosti, da bi se u projektovanom vremenu i mestu, oko zajedničkog razloga okupio projektovani profil i broj učesnika radi ostvarenja zadatih ciljeva". Dakle, specijalni događaj ima cilj koji se može definisati u širokoj oblasti, koji je unapred postavljen, što je dovoljna osnova za primenu svih principa menadžmenta, ali kako njegovo ispunjenje podrazumeva učešće velikog broja učesnika i zainteresovanih strana, onda je proces odlučivanja o njegovom odvijanju, organizaciji, jedan od najvažnijih faktora njegove efikasnosti. Odluke koje je neophodno doneti su vezane za mesto i vreme odvijanja događaja, formiranje tima zaduženog za organizaciju i posebno za realizaciju. Kao vrlo značajni se nameću i aspekti pravne, finansijske i medijske realizacije događaja. Takođe, imajući u vidu neke vrste specijalnih događaja, izraženo je i pitanje upravljanja ljudskim resursima što je uvek potencirano pitanje multidisciplinarnosti, fleksibilnosti i kreativnosti, što su glavne odlike specijalnih događaja.

Proces donošenja odluka se izradom ove disertacije želi formalizovati preko sistema grupnog odlučivanja. Cilj je da se izgradi jasna procedura, koja će moći da rešava probleme poslovnog odlučivanja, posebno metodologijom podrške grupnog odlučivanja tokom organizacije specijalnog događaja, a posebno u domenu pružanja ugostiteljskih usluga koje u nekim od događaja predstavljaju srž ishoda koje događaj obezbeđuje.

Na proces organizacije specijalnih događaja u ugostiteljskoj delatnosti, treba gledati kao na skup procedura, čiji poredak mora biti precizno i nedvosmisleno postavljen u cilju pronalaženja najprihvatljivijeg rešenja. Sa druge strane, proces grupnog odlučivanja danas predstavlja izuzetno atraktivnu disciplinu, kako na teoretskom tako i na praktičnom nivou.

Pomenutoj konstataciji ide na ruku činjenica da je nivo odgovornosti za donetu poslovnu odluku, (posebno taktičku ili stratešku) izuzetno visok, pa samim tim zahteva da se donese od strane specijalizovanog tima, grupe (eksperata, analitičara, menadžera) svoje oblasti.

## **2.2. Ciljevi istraživanja**

Osnovni cilj istraživanja ove disertacije, je unapređenje funkcionisanja organizacije specijalnih događaja u ugostiteljskoj delatnosti, sistemom grupnog odlučivanja. Ovim se želi poboljšati proces upravljanja u poslovnom sistemu kao celini, što će omogućiti:

- unapređenje rezultata poslovanja – mereno klasičnim indikatorima uspešnosti;
- prepoznatljivost na tržištu - na taj način što će se povezati organizacija sa profilisanim događajem;
- pozitivan publicitet – koji obezbeđuje medijska pažnja;
- lojalnost klijenata - kada ciljna publika dobije odgovarajuću uslugu i oseti gostoprimstvo;
- rast produktivnosti zaposlenih – na osnovu sastanaka motivacije, a isto tako i kroz dobro poznate društvene i porodično orijentisane događaje;
- efikasno rešavanje problema – kada su sve linije komunikacije otvorene i kada u procesu odlučivanja učestvuje veći broj menadžera iz domena ključnih stejkholdera;
- profesionalno umrežavanje – sa organizacijama koje pružaju usluge u različitim fazama specijalnih događaja.

Osnovni praktični ciljevi istraživanja usmereni su na:

1. Izgradnju metodologije za efikasnu organizaciju specijalnih događaja, posebno u domenu procesa odlučivanja.
2. Unapređenje upravljanja u organizacijama koje se profesionalno bave organizacijom specijalnih događaja.
3. Proširenje saznanja o mogućnostima primene grupnog odlučivanja u rešavanju realnih poslovnih problema u procesu organizacije specijalnih događaja.
4. Formalizaciju procesa organizacije specijalnih događaja, preko grupnog odlučivanja i razvoj aplikacije koja podržava ovaj proces.

## **2.3. Pregled ostvarenih rezultata u oblasti istraživanja**

Savremeno poslovanje teži usavršavanju i specijalizaciji užih oblasti, što je dovelo do pojave nove grane menadžmenta. Menadžment specijalnih događaja je grana

menadžmenta, koja nudi mogućnost kreiranja i organizovanja novih, neobičnih, nesvakidašnjih, jednom rečju – specijalnih događaja koji prevazilaze stereotipe.

Na prvi pogled pomenuti procesi koji prate organizaciju specijalnih događaja sa posebnim osvrtom na ugostiteljsku delatnost, mogu da izgledaju jednostavno. Međutim, organizacija specijalnog događaja kao što je protokol, u državnoj upravi, se sastoji iz višestruko povezanih i složenih procedura. Organizacija velikih, mega specijalnih događaja je povezana sa velikim brojem učesnika, velikim timom za njihovu pripremu i realizaciju, sa velikim troškovima, ponekad sa vrlo dugim, a ponekad sa ekstremno kratkim rokovima za sprovođenje. Upravo iz tog razloga izučavanje pomenutih procesa predstavlja izuzetno atraktivnu disciplinu, sa permanentnim zahtevom za unapređenjem.

Očigledno je da se radi o veoma interesantnoj oblasti istraživanja, sa jasno razdvojenim fazama, koje od jednog do drugog specijalnog događaja, imaju značajan deo istih sličnih aktivnosti, što omogućuje izgradnju jedinstvene metodologije za njihovo obavljanje. Identična je situacija i sa odlukama koje je potrebno doneti, što govori da se procesi odlučivanja mogu formalizovati, a prema karakteru odluka koje se donose, pre svega kroz primenu sistema grupnog odlučivanja. Jedan skup referenci se usmerava na samu organizaciju specijalnih događaja, a drugi na razvoj metodologije podrške grupnog odlučivanja.

Što se tiče literature koja obrađuje specijalne događaje, posebno izdvajam refernce [3], [10], [32] i [33], koje daju celoviti presek stanja, kako na teoretskom tako i na aplikativnom nivou. Od domaće literature posebno ističem reference [16], [23] i [24].

Što se tiče druge celine, sistema grupnog odlučivanja i domaće literature, potvrđujem da je tema daleko bolje tretirana. Posebno ističem referencu [12], gde je dat celovit teoretski i praktični doprinos ovoj temi. Opisan je proces formiranja grupe, njenog rada tokom sesije, zarad ostvarenja definisanog poslovnog cilja. Proces je formalizovan, dat je na početku i jedan bihevioristički pristup, da bi se na kraju sve kvantifikovalo. Kada je reč o stranoj literaturi, posebno ističe referencu [11] i [19], sa odličnom formalizacijom procesa grupnog odlučivanja.

## **2.4. Polazne hipoteze istraživanja**

U ovom delu, ukazujem na pregled opštih, posebnih i pojedinačnih hipoteza istraživanja, i to sledećim redosledom:

### Opšta hipoteza:

Primenom sistema grupnog odlučivanja moguće je unaprediti sistem upravljanja u organizaciji, samim tim i organizaciju specijalnih događaja, sa posebnim osvrtom na ugostiteljsku delatnost.

### Posebne hipoteze:

1. Sistem organizacije specijalnih događaja, može se že učiniti efektivnijim i efikasnijim, upotrebom metoda, modela, tehnika i pravila grupnog odlučivanja.
2. Organizacija specijalnih događaja u velikoj meri zavisi od karaktera događaja.
3. Poboljšanjem poslovnog odlučivanja, poboljšava se i celovito upravljanje u organizacijama, odnosno menadžment sistem postaje kvalitetniji.

### Pojedinačne hipoteze:

- 1.1. Moguće je uočiti i strukturirati faze organizacije specijalnih događaja.
- 1.2. Moguće je uočiti metode, modele, tehnike i veštine grupnog odlučivanja, zarad kvalitetnijeg poslovnog odlučivanja.
- 1.3. Moguće je formalizovati proces organizacije specijalnih događaja preko sistema grupnog odlučivanja.
- 2.1. Specijalni događaji koji zahtevaju prethodno usvajanje protokola odvijanja su složeniji za organizaciju i sprovođenje, od događaja sa slobodnom formom odvijanja.
- 2.2. Broj učesnika u pripremi specijalnog događaja povećava složenost procesa donošenja odluka.
- 2.3. Ugostiteljske usluge vezane za potrebe realizacije specijalnih događaja se mogu modelirati kao potproces i substruktura organizacije.
- 3.1. Poslovno odlučivanje prilikom organizacije specijalnog događaja je nerazdvojivi deo upravljanja u ugostiteljskim ustanovama.
- 3.2. Moguće je poboljšati upravljanje u ugostiteljskoj delatnosti, preko formalizama grupnog odlučivanja.

## **2.5. Naučne metode istraživanja koje će se koristiti**

Da bi se uspešno realizovala ideja istraživanja, u radu se predviđa korišćenje sledećih naučnih metoda istraživanja:

- Analitičko-sintetički metod;
- Induktivno-deduktivni metod;
- Metod apstrakcije i konkretizacije, i

- Metod modelovanja.

Primena svake pojedinačne metode, treba da rezultuje ostvarenjem planiranih ciljeva doktorske disertacije.

Posebno ću posvetiti pažnju jednoj klasi reprezentativnih metoda grupnog odlučivanja, koje se uspešno mogu primeniti prilikom organizacije specijalnog događaja. Zajednički imenilac svih metoda koje će se koristiti, jeste strukturiranje i graničenje problema, analiza problema, diskusija o problemu, generisanje ideja, ocenjivanje, glasanje i traženje konsenzusa. Metode su:

- Brainstorming metoda,
- Nominalna grupna metoda,
- Metoda uporednog poređenja,
- Metoda sortiranje karata,
- Panel metoda,
- Delfi metoda,
- Metoda ekspanzije/kontrakcije/ukrštanja.

Rezultanta mnogih istraživanja u svetu problematike grupnog odlučivanja uopše je sledeća: *Najbolji način da se dođe do dobre ideje je generisanje što je moguće više ideja.*

Uz pomoć navedenih metoda, tim (grupa) menadžera, zaduženih za organizaciju specijalnog događaja, treba da dolazi do konsenzusa. Konsenzus, u strogom smislu reči zahteva jednoglasnost. U nešto blažoj formi, konsenzus treba da odrazi želju svih članova tima za izvesnim ustupcima nagoveštenim tokom diskusije, radi donošenja odluke koja će biti prihvatljiva za sve. Naprosto, svi članovi tima za takvu donetu odluku se slažu da je u uslovima, (pre svega pod ograničenjima) u kojima se vodio proces organizacije specijalnog događaja, ona najprihvatljivija za sve.

## **2.6. Očekivani rezultati istraživanja**

Od ove disertacije se očekuju sledeći naučni doprinosi:

### *a) Osnovni naučni doprinosi*

- Sistematizacija dosadašnjih dostignuća u radovima relevantnih autora u ovoj oblasti.
- Pokušaj da se formalizuje proces organizacije specijalnih događaja.



- Upotreba projektnog pristupa realizacije specijalnog događaja.
- Definisanje koncepata prilikom projektovanja same organizacione strukture za organizaciju specijalnog događaja.
- Uočavanje elemenata sistema grupnog odlučivanja, koji mogu da se koriste u poslovnom odlučivanju prilikom organizacije specijalnih događaja.
- Razvoj sistema grupnog odlučivanja za poslovno odlučivanje u ugostiteljskoj delatnosti.
- Poboljšanje procesa donošenja poslovnih odluka u organizacijama.

#### *b) Dodatni doprinosi*

Kako deo israživanja treba da se odnosi na validaciju predložene metodologije, očekuje se da će disertacija dati i izvesne dodatne doprinose, s obzirom da je tema interdisciplinarnog karaktera:

- Definisanje projekta razvoja specijalnog događaja.
- Uobličavanje i jasna kategorizacija specijalnih događaja.
- Razvoj sistema za podršku odlučivanju za organizaciju specijalnih događaja.
- Podizanja nivoa opšte stručne svesti o mogućnostima primene sistema grupnog odlučivanja u rešavanju poslovnih problema.

#### *Primena rezultata istraživanja*

Očekuje se da će rezultati istraživanja, u teoretskom smislu, doprineti:

- Standardnoj metodologiji za rešavanje poslovnih problema, koji se identifikuju prilikom organizacije specijalnog događaja.
- Jasnoj organizacionoj strukturi, organizacije koja se bavi specijalnim događajima.
- Efikasnijem donošenju poslovnih odluka.
- Primeni grupnog odlučivanja u poslovnom svetu.
- Razvojem formalizovanog sistema za organizaciju specijalnih događaja.

U praktičnom smislu se očekuje primena razvijene aplikacije, kao sistem za podršku odlučivanju, koja podržava prethodne doprinose, za rešavanje problema poslovnog odlučivanja tokom organizacije specijalnih događaja.

## **3.0. POJAM SPECIJALNOG DOGAĐAJA**

### **3.1. Istorijski razvoj fenomena specijalnog događaja**

Specijalni događaji su se pojavili praktično sa prvim organizovanim ljudskim zajednicama. Od igara oko vatre, prizivanja kiše, preko magijskih i religijskih rituala, komemoracija, svetkovina, raznih manifestacija i političkih skupova, sportskih i umetničkih takmičenja do savremenih revija, naučnih skupova i promocija, diplomatskih protokola posete stranih visokih zvanica, itd. To nam jasno govori da su specijalni događaji oduvek bili zastupljeni, nekada u većoj ili manjoj meri u ljudskim životima. Oblasti i načini njihovog organizovanja razlikovali su se od naroda do naroda, od jedne društvene klase do druge, od perioda do perioda društvenog razvoja. Ali, ono što je svima njima bilo svojstveno je da su uvek služili za učvršćivanje važećih ili ustanovljavanje novih pravila u svojoj oblasti uticaja. Bili su kontrolori i pokretači zbivanja u društvu, i kao takvi odigrali ključnu ulogu u razvoju civilizacije.

Gledajući kroz istoriju možemo uočiti faze u razvoju specijalnih događaja. Istorijski gledano, još pre 20000 p.n.e. krajem srednjeg doba divljaštva, kada je čovek živeo u stalnim naseljima, gradeći zemunice i sojenice u epohi matrijarhata, ljudi su priređivali neki vid specijalnih događaja. Članovi roda verovali su u etničko poreklo, simbol zajedničkog pretka je bio totem, koji se obično prikazivao u liku životinje ili u obliku biljke. Ljudi su u vreme velike suše, ili nepogoda priređivali slavlja u čast totema, kao praoca plemenske zajednice i njenog duhovnog vođu, kako bi ga umilostili. Prilikom dobrog ulova ili dobre berbe, uz razne vrste plesa i uz prinošenje žrtvi veličan je zaštitnik.

Ovi događaji imali su verski karakter i bili su usmereni na molitve, veličanje, pokoravanje, poštovanje i žrtvovanje u čast duhovnog vođe. Cilj je bio da se umiloste duhovi, da se ljudi drže u slozi, da se poštuju određene vrednosti i pridobije osećaj pripadnosti zajednici.

Sa pojavom plemena pojavila se i patrijahalna vlast na čelu sa plemenskim starešinama, javljaju se prvi oblici razmene i trgovine. Osnovu plemenskog načina života činili su kolektivna svojina nad sredstvima rada i ravnomerna raspodela na sve članove plemena. Između srodnih plemena obrazovali su se i plemenski savezi, a samim tim javili su se i sukobi između njih. Pored događaja koji su imali versku konotaciju, sve popularniji postaju događaji priređivani u čast poglavice kao vrhovnog ratnog vođe plemena. Razne vrste fešta, slavile su vođu i odražavale privrženost, vernost i pokornost istom. S druge strane

vođe bi priređivale razne vrste mitinga na kojima bi se obraćale masi i širile osećaj pripadnosti, kolektivne odgovornosti, jačale postojeće i usađivale nove vrednosti. Ovo su prvi oblici političkih manifestacija. Posebno je značajno da se u ovim zajednicama razvila magija. Pa samim tim se razvija i čitav spektar događaja magijskog karaktera. Događaji kojima su se prizivali duhovi, razne moći, bacale i skidale čini i slično, bili su nesvakidašnji specijalne namene, a imali su za cilj da ljudima usade određene vrednosti, strahopoštovanje prema magiji i njenim sledbenicima, kao i pridobijanje novih sledbenika. [77].

Produbljivanjem odnosa i veza između pojedinih plemena, nastaje narod. Narod je nastao pod uticajem teritorijalnih, ekonomskih i kulturnih faktora koji su omogućili ujedinjenje više plemena. Novi oblici društvene podela rada tražili su novu razmenu, tj. novo tržište, drugačije odnose i kontakte među ljudima, kao i promenu unutrašnje organizacije tih grupa. Sve ove promene dovele su do nastanka države. Država odlučuje o vođenju ratova i ostalim društvenim pitanjima. Kao takva država organizuje čitav niz događaja koji imaju ekspanzionističke i solidarističke motive. Ciljevi su da se razvija svest o zajedničkom poreklu i zajedničkoj sudbini. Država na taj način održava celovitost naroda predstavljajući njenog zaštitnika i faktora njegovog razvoja, čuvara ali i zaštitnika opštih interesa.

Ništa manje nisu zastupljeni ni događaji verskog karaktera, jer crkva u državi vidi zaleđinu i podršku. Tako da država i crkva idu ruku pod ruku i stvaraju moćnu simbiozu. Kao takva celina, putem raznih vrsta okupljanja, mitinga, i drugih manifestacija, deluju na psihu mase usađujući joj strahopoštovanje, poslušnost i privrženost njenim ciljevima. Kao što vidimo, ovde su verski i politički događaji nerazdvojivi, i kao takvi bili su, a i još uvek su moćno sredstvo u rukama države.

Zbog razvoja trgovine i zanatstva sa jedne strane, ko i produbljivanja i proširivanja odnosa na tržištu, mada još uvek nije postojalo zajedničko tržište, javljaju se događaji promotivnog karaktera, koji su imali za cilj da upoznaju kupce sa postojećim i novim proizvodima i uslugama i da ih podstaknu na kupovinu. Organizovane su promocije i licitacije za kupovinu. Ovde leže koreni prvih vidova reklamiranja.

Kulturni život se uzdiže na viši nivo. Organizuju se priredbe, slavlja, svetkovine i slično. Sve sa ciljem podizanja kulturne svesti. Najviši nivo u istorijskom razvoju društvenih zajednica, predstavlja nacija. Nastanak nacija prouzrokovali su brojni faktori poput: formiranje jedinstvenog tržišta, apsolutističkih monarhija i dinastija, kulturno-psihološki faktori i religija kao faktor homogenizacije naroda u naciji. Svaki od ovih faktora aktivno je delovao i još uvek deluje u društvu. Počev od države koja, putem različitih specijalnih

događaja (mitinzi, proslave, jubileji, konferencije, sastanci, državni protokoli, promocije...), veliča vladajuću klasu, jača osećaj pripadnosti i kolektivne odgovornosti, usađuje vrednosti i produbljuju verovanja, održava jedinstvo i mir i ostvaruje druge ciljeve od interesa. Treba pomenuti i druge učesnike na političkoj sceni, a to su političke partije, koje organizuju specijalne događaje sa istom namerom, kao i država, samo u svoju korist. Cilj je pridobijanje sledbenika, usvajanje određenih normi i vrednosti, promena određenih stavova i sl.

Sve veći broj subjekata koji se pojavljuju na tržištu, sve zamršeniji odnosi, razvoj tehnike i tehnologije, stvaraju jaku konkurenciju. U takvoj tržišnoj utakmici, poslovni subjekti pribegavaju različitim radnjama, sredstvima i događajima u cilju sticanja konkurentskih prednosti. Naročiti značaj dobijaju specijalni događaji, pored tradicionalnih vidova reklame i promocije. Oni zapravo postaju moćno oruđe u rukama poslovnih subjekata.

Kultura postaje sve značajnija u životima ljudi. Rastom životnog standarda ljudi dobijaju nove mogućnosti za sopstveni razvoj i zadovoljavanje određenih duhovnih potreba. Tako da se milje kulturnih događaja sve više širi, a ponuda ovih događaja je sve veća. Često se ovi događaji prepliću ili su sastavni deo događaja koji nemaju za cilj kulturno uzdizanje čoveka.

Religija kao vrlo važan element života ne gubi značaj, nego ga produbljuje i prilagođava savremenom društvu. Događaji ovog tipa su uvek prisutni u većoj ili manjoj meri, na ovaj ili onaj način. S tim što se cilj ovih događaja menjao od davnina pa do danas. Naravno glavni ciljevi uvek ostaju (privrženost, pokoravanje, poštovanje, pridobijanje novih sledbenika i jedinstvo), dok su se neki sporedni ciljevi menjali u skladu sa prilikama i podrškom od strane države.

Na osnovu ovog pregleda kroz istoriju pa do danas, može se uočiti da su uvek na sceni bili događaji verskog karaktera. To je i logično, jer je vera uvek bila ta koja je objedinjavala i držala ljude u jedinstvu. Uticaji i delovanje vladajuće klase (bilo da je to poglavica, kralj ili predsednik) uvek je bio dominantan. Ne zaostaju ni kulturni sadržaji koji su se produbljivali sa razvojem društva i rastom životnog standarda. Događaji promotivnog karaktera postoje od kada postoji i trgovina, s tim što u savremenom načinu poslovanja postaju značajan izvor konkurentске prednosti.

Na kraju se može izvesti zaključak da, bez obzira na vreme, mesto i oblast delovanja specijalni događaj negovao osećaj pripadnosti i zajedništva (insistira, izgrađuje), kao preduslov za prihvatanje zajedničkog cilja od strane učesnika. Insistira na posebnosti,

ekskluzivnosti ili elitizmu da bi učesnici trajno zadržali stečeni osećaj pripadnosti. Na kraju specijalan događaj je uvek sa dozom senzacije (uzvišeno, tajanstveno, mistično, čudno, izuzetno) radi ostavljanja uticaja na ostatak populacije. Isti elementi su i u funkciji povećanja broja zainteresovanih učesnika. U kojim razmerama će koji element biti zastupljen zavisi od *konceptije organizatora i karakteristika učesnika*.

Tako da specijalni događaj predstavlja skup projektovanih radnji i aktivnosti koje se preduzimaju uz korišćenje određenih resursa, da bi se u projektovanom vremenu i mestu, oko zajedničkog razloga okupio projektovani profil i broj učesnika radi ostvarenja zadatih ciljeva, videti [16]. Specijalni događaji, kako u ranijim fazama postojanja društva, tako i do današnjeg dana nose istu karakteristiku, a to je i efekat zabave. Istraživanja su pokazala da danas ljudi najviše novca troše na zabavu, na to da obogate svoj društveni život raznim dešavanjima, priredbama, „performansima“ raznih vrsta. Ono što je još jedna od karakteristika je to da je specijalni događaj, bilo da je to u nekom prethodnom periodu, bilo danas, događaj koji nikada nije bio slučajan, već isključivo planskog karaktera i uvek organizovan u nečije ime i za nečiji račun. Zbog svojih specifičnosti ovakvi događaji nisu mogli da se svrstaju u istu grupu sa svakodnevnim i slučajnim događajima, pa se tako iskristalisao i naziv “specijalni događaj“, koji je verovatno i najusklađeniji sa prirodom ovih događaja.

Kada se kaže događaj, misli se na: nešto što se dešava ili se desi, pogotovu kada je neobično ili važno, precizno realizovano adekvatnom organizacijom, detaljnije [17]. Pod organizacijom podrazumevamo svrsishodnu zavisnost i povezanost čovekovog rada, sredstava za rad i predmeta rada u procesu stvaranja materijalnih dobara i usluga i obavljanja određenih aktivnosti u službi ostvarenja ciljeva i zadovoljenja određenih društvenih potreba, videti [18].

Reč *specijalni*, označava da se dešavaju sa namerom, imaju precizno određenu namenu, cilj, organizaciju, zato što su jedinstveni i neponovljivi, a pre svega zato što imaju poseban (specijalan) značaj za naručioca, odnosno organizatora, a koji proizilazi iz očekivanog efekta (poboljšanje prodaje, podizanje ugleda, kulturno prosvetljenje...) Specijalan je ustvari zato što tamo učesnici zadovoljavaju neuobičajene potrebe, kao što može da bude i zabavom pre svega.

Jedna od karakteristika specijalnih događaja u današnje vreme, uočenih kako kroz teoriju i praksu je pre svega planiranje koje odgovara cilju koji može da se definiše u zaista širokoj oblasti, za događaj koji nikako nije slučajan već detaljno organizovan od strane profesionalnog tima koji je zadužen za to. Tačno je definisano vreme i mesto odigravanja

dogadaja. Postoje određena sredstva koja su raspoloživa za realizaciju bilo da događaj organizuje pojedinac ili preduzeće. Izuzetno je važno da organizacija ovakvog događaja i organizacija koja se bavi organizovanjem samih događaja bude fleksibilna, namenjena raznim vrstama ciljnih grupa i bilo kojoj vrsti populacije. U velikoj meri je izražena zavisnost od sponzora, a mediji igraju izuzetno značajnu ulogu. Doza rizika obično zavisi od vrste događaja ali obično nije visoka za razliku od kreativnosti koja mora da bude na visokom nivou. Jako je značajna marketinška podrška u smislu promovisanja događaja, osmišljavanja marketing ciljeva i kampanje koja je prilagođena raznovrsnim potrebama. Kadrovi moraju da budu izuzetno obučeni u smislu multidisciplinarnosti i u skladu sa uslugama koje se nude.

Specijalni događaji su povezani sa industrijom slobodnog vremena i industrijom zabave. Oni događaji koji su ozbiljni i rizični (npr. Lansiranje spejs-šatla) bilo bi neozbiljno organizovati i okarakterisati kao specijalni događaj. Takođe je za specijalan događaj obično neophodna doza glamura i spektakularnosti.

Kao posebna karakteristika izdvaja se izuzetnost događaja. Da bi se izazvao osećaj specijalnog i nesvakidašnjeg koji treba da prati svaki ovakav događaj neophodno je da se događaj učini teže dostupnim tako što će retko da se održava ili pak time što će da bude skup ili na neki drugi način nepristupačan.

Ako želimo da nam specijalni događaj donosi rezultate koje želimo, neophodno je da oko njega zadržimo atmosferu ekskluzivnosti.

### **3.2. Višestruki pozitivni uticaj specijalnog događaja**

Specijalni događaji su značajan deo života ljudi, iako ponekad ne razmišljamo o njima na taj način. Dodela oskara, Izbor za pesmu Evrovizije, Tournament of Roses Parade, Mardi Gras, Bostonski Maraton, Kentaki derbi, itd., samo su neki od čuvenih događaja. Ovi događaji koji se organizuju jednom godišnje su toliko organizacijski napredovali da su postali deo nacionalne tradicije i poznati su kao spektakli „vredni“ više miliona dolara.

Neki specijalni događaji mogu da budu jednostavno za pamćenje. Ko može da zaboravi mega uspeh Olimpijskih igara u Pekingu 2008.g., ili Live Aid koncert posvećen prikupljanju sredstava za siromašne. Ovakvi događaji mogu da privuku pažnju cele zemlje i čitavog sveta, što i čine.

Naravno, nisu svi specijalni događaji osmišljeni da privuku tako veliku publiku. Većina njih je osmišljena da zadovolji specifičnu svrhu promocije, za poslovanja koja prodaju proizvode ili usluge, političare koji predstavljaju i nude sebe, asocijacije koje pridobijaju nove članove i institucije koje se nameću u potrazi sa finansijskim sredstvima.

Postoji mnogo tipova specijalnih događaja. Sledi lista onih koji su najpopularniji, detaljnije videti u [50], su:

- grand openings - velika, svečana otvaranja
- open houses - otvorene kuće, vrsta udruženja
- conventions – konvencije
- sales meetings - sastanci prodaje, ili prodajni sastanci
- fund raisers - prikupljanje sredstava, prikupljači sredstava
- holiday events - praznični događaji
- festivals – festivali
- celebration banquets – proslave
- parades – parade
- charity balls - humanitarni koncerti, balovi
- picnics – piknici
- dinner dances - večernje igranke
- cocktail events – kokteli
- anniversary celebrations - proslave godišnjica
- theatrical opening events - pozorišne premijere
- kick-off or opening events - premijerni događaji
- sporting events and tournaments - sportski događaji i turniri
- seminars – seminari
- corporate events - korporativni događaji
- political events - politički događaji
- groundbreakings - veliki događaji, ekskluzivni
- stockholder meetings - sastanci deoničara
- product presentations - predstavljanje proizvoda
- concerts – koncerti
- fairs – sajmovi
- trade shows - trejd šou, izložbena prodaja
- spouse programs - bračni programi, venčanja
- themed galas - tematske večeri
- hospitality suites - prihvatni centri
- rallies – okupljanja
- fashion shows - modni događaji

- community events - društveni događaji
- sales events - prodajni događaji
- employee holiday events - praznične svečanosti za radnike
- motivational meetings - motivacioni sastanci
- različite vrste putovanja bilo komercijalnih bilo korporativnih i koncertnih, itd.

Statistički pokazatelji govore o tome da je mnogo miliona dinara potrošeno od strane korporacija za promotivne aktivnosti. Zapravo, specijalni događaji su postali važan segment sveukupnog svetskog korporativnog tržišta u smislu poverenja i ulaganja u promotivne aktivnosti kompanije. To se dešava zbog toga što specijalni događaji donose jedinstvenu prednost, onu koju standardne forme advertajzinga i odnosa s javnošću ne mogu da izmere: okupljanje kupca i prodavca u opuštenoj atmosferi koja ukazuje na kvalitete prodavca.

Ova, jedan na jedan, direktna komunikacija prodavac-kupac predstavlja događaj od velikog značaja. Ona omogućava prodavcu da ispriča svoju priču baš onako kako želi da bude ispričana, saslušana i da direktno odgovori na potrebe svojih kupaca. Omogućava mu da usmeri svoja sredstva promocije pravo ka ciljnoj grupaciji. Ljudi koji dođu, ako ništa drugo, tu su zbog toga što su zainteresovani i učinili su određeni napor da budu prisutni. Oni su znatiželjni, odabrani i motivisani.

U nastavku sledi lista neki od benefita koji se mogu očekivati od specijalnog događaja, videti u [17]:

Napredovanje poslovanja - bilo da je mereno u procentima porasta prodaje, profita, dohodka, ili prikupljanju sredstava. Na kraju, prikazaćete se u najboljem svetlu visoko motivisanoj i kvalifikovanoj publici.

Prepoznatljivost na tržištu - prepoznavanje omiljenog brenda, na taj način će se povezati organizacija sa profilisanim i prijatnim događajem.

Publicitet – kada je suština specijalnog događaja medijska pažnja, iz pouzdanih izvora treba odabrati objektivne vesti.

Lojalnost - kada Vaša ciljna publika prihvati Vaše gostoprimstvo, prepozna i oseti Vaš jedinstveni pristup poslovanju.



Produktivnost zaposlenih – kroz ovakav događaj se povećava sveobuhvatan i celovit boljitak svih zaposlenih i njihova identifikacija sa organizacijom u kojoj rade.

Rešavanje problem – problem se lakše uočava i rešava kada je donosilac odluke u opuštenijoj atmosferi i kada su sve linije komunikacije otvorene. Posebno kada se radi o timskom radu i grupnom odlučivanju, što je uži predmet istraživanja ove disertacije.

Edukacija i samoaktualizacija – je ključna za mnoge specijalne događaje uključujući sastanke prodaje, prodajne izložbe i seminare.

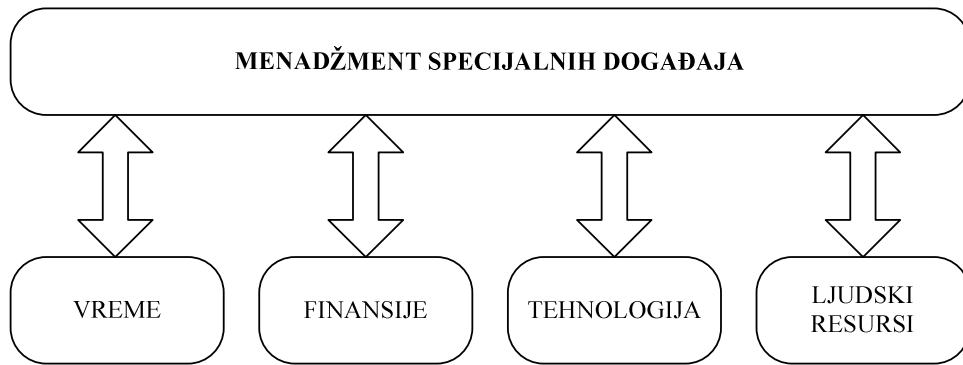
Profesionalno umrežavanje – prilika za razvijanje poslovnih kontakata sa vršnjacima, kolegama i čak konkurentima.

Specijalni događaj treba da bude neobičan i skup. Događaji kao što su Olimpijada ili pak različite vrste muzičkih događaja su za „jake“ investitore koji su već izračunali svoj povraćaj investicije i koji su obezbedili bužete namenjene promociji koji se mere u milionima dolara. Manje kompanije sa manjim budžetima i skromnijim cljevima mogu da i sa smanjenim investicijama utiču na stvaranje efektivnog događaja za pamćenje, pogotovo ukoliko se prepuste originalnim idejama i resursima kreativnog profesionalnog organizatora specijalnih događaja.

### **3.3. Menadžment specijalnog događaja**

*Menadžment specijalnih događaja čine osobe koje su odgovorne za istraživanje, upravljanje, planiranje, koordinaciju i evaluaciju određenog događaja.*

Menadžment specijalnih događaja pre svega podrazumeva javno okupljanje. Termin *javna okupljanja* podrazumeva događaje vođene od strane profesionalaca koji okupljaju ljude sa zajedničkim ciljem. Iako jedna osoba sama može da organizuje neko dešavanje, logično je da neće biti jednako kompleksno kao i dešavanje u kome učestvuje 10 ili 10 000 ljudi. Zato, veličina i tip grupe će odrediti potreban nivo veština za profesionalnog menadžera specijalnih događaja. Na sledećoj slici prikazana su četiri osnovna stuba menadžmenta i organizacije specijalnog događaja, detaljno prikazani u [33].

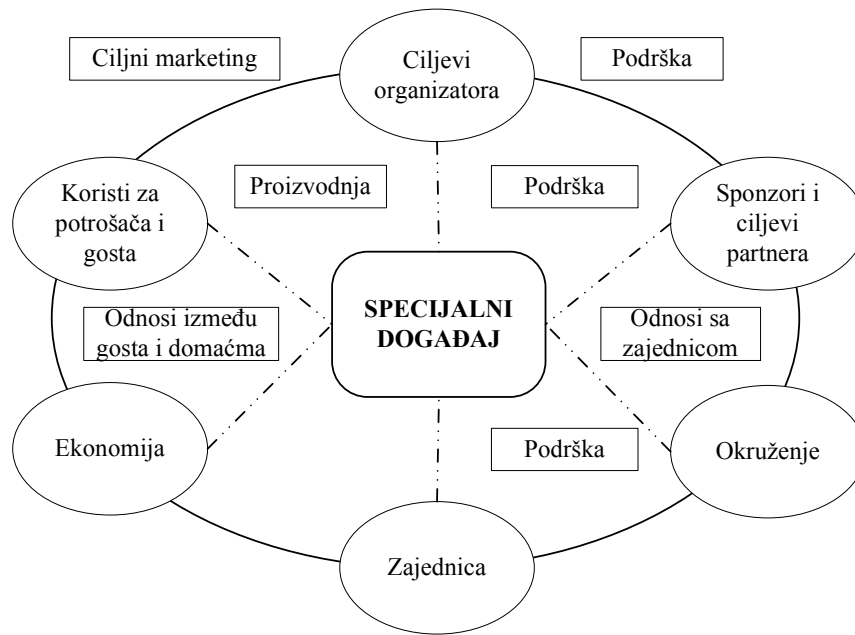


Slika 3.1. Prikaz četiri stuba-temelja uspeha

Sledi opis uticaja specijalnih događaja na okruženje.

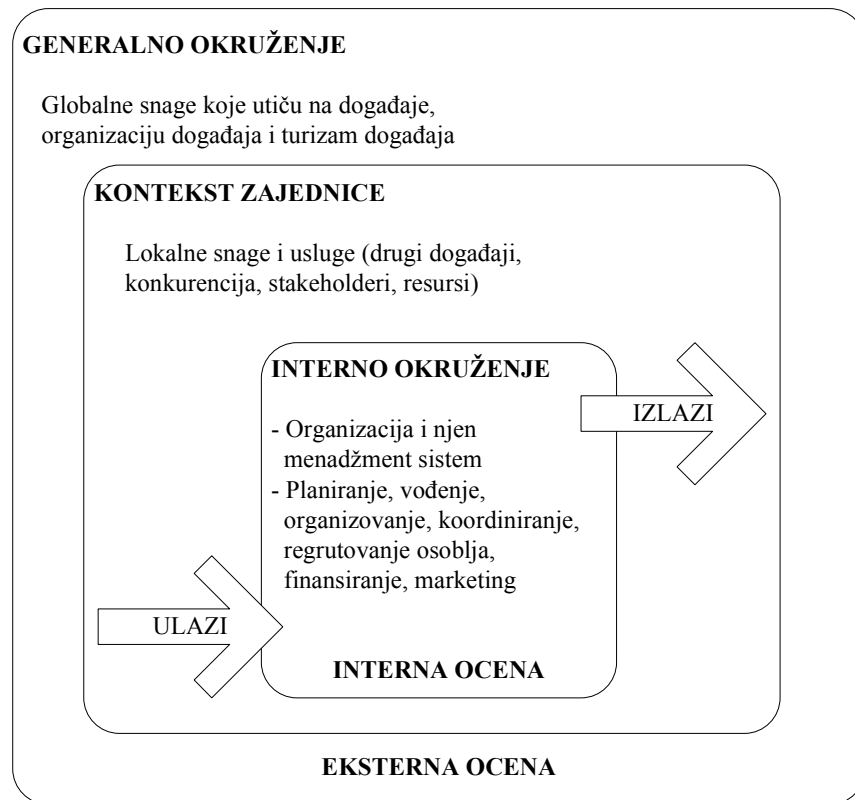
### 3.4. Uticaj specijalnih događaja na okolinu

Specijalni događaji imaju čitav spektar pozitivnih i negativnih uticaja, kako na organizatore specijalnih događaja, tako i na finansijere i okolinu. Zadatak menadžera koji se bave organizacijom specijalnih događaja je da identifikuju i predvide ove uticaje i da pokušaju da naprave balans za sve strane, tako da na kraju sveukupni uticaj događaja bude pozitivan. Da bi se ovo postiglo, pozitivni efekti treba da se što više ističu, a negativni da se minimalizuju. Negativan uticaj može da se predupredi ukoliko postoji svest o potencijalnom problemu i pravovremena intervencija. Na kraju, uspeh događaja zavisi od toga da li su menadžeri uspeli da naprave pozitivan balans između pozitivnih i negativnih uticaja i od toga da li je javnosti preneti pozitivna slika o kompaniji u celini (pozitivan imidž). Na sledećoj slici prikazani su elementi uloga i uticaja specijalnog događaja u okruženju, detaljno opisano u [32]. Osim toga, bitan elemenat jeste i sam čin upravljanja događajem. Na Slici 3.3., prikazan je koncept upravljanja specijalnim događajem, videti u [33].



Slika 3.2. Uloga i uticaj događaja

Sistem upravljanja događajem, opisuje se sledećom slikom.



Slika 3.3. Sistem upravljanja događajima

### **3.5. Glavni akteri u organizaciji specijalnog događaja**

U organizaciji specijalnog događaja postoji trougao odnosa, čija temena čine: *naručilac-inicijator, organizator i posetioci*. Odnosi i relacije između njih su vrlo složeni. U nastavku sledi bliži opis pomenutih strana, i obrazloženje ko i kada se može pojaviti na kojoj strani.

#### **3.5.1. Naručilac-inicijator**

Na samom početku ukazuje se na fundamentalnu stranu a to je naručioca-inicijator, i kao što sama reč kaže, to je strana od koje počinje sama ideja, tj. inicijativa za određenim događajem. Bez ove strane, specijalni događaj ne postoji. Dakle, na prvom mestu postoji naručilac, koji ima određene ciljeve, koje teži da ostvari putem određenog specijalnog događaja.

To može biti organizacija ili pojedinac kao i određeno udruženje ili grupa. Kao naručilac može se javiti i država, ili neka njena institucija. Postoji specijalan slučaj kada je naručilac istovremeno i organizator, u kom slučaju će se smatrati da naručilac ne postoji. Postoje situacije u praksi kada ne postoji naručilac, već određene okolnosti iniciraju određeni specijalni događaj. Primer takvog događaja je recimo, kada reprezentacija donese zlato sa prvenstva u fudbalu, pa država shodno tome organizuje doček i prijem za šampione.

Naručilac-inicijator ima za cilj da animira određen segment populacije na određeno ponašanje. Inicijator neguje osećaj pripadnosti i zajedništva, kao preduslov za prihvatanje zajeničkog cilja od strane učesnika. Insistira na posebnosti, ekskluzivnosti ili elitizmu da bi učesnici trajno zadržali stečen osećaj pripadnosti. Naručilac i ako zna šta želi, često ne zna kako to da dostigne. Ovde nailazimo na neminovnost postojanja organizatora i organizacije događaja.

Odnosi naručilac-organizator veoma su složeni, a vrlo često i konfliktni. Problem leži u tome što naručilac nije u mogućnosti da sagleda sve aspekte događaja i sve ograničavajuće faktore. A sa druge strane i finansijski aspekti mogu biti presudni. Ukoliko naručilac nema dovoljno sredstava i nije u mogućnosti da ih pribavi, samim tim on gubi na kvalitetu događaja. Shodno tome organizator radi u skladu sa raspoloživim sredstvima.

Kada se razmatraju želje naručilaca, postoji nekoliko slučajeva. Prvi je kada naručilac ima tačnu i preciznu zamisao o svim pojedinostima događaja i traži da one budu ispoštovane doslovno. Ovo se može nazvati krutom saradnjom, jer se od organizatora traži samo

izvršenje, tako da su isključeni elementi kreativnosti. Teoretski, ovo je najlakša situacija jer organizator može sa sebe da skine veći deo odgovornosti za uspešnost događaja i ne mora da se zamara oko neodređenosti. U praksi pak naručiocu samo misle da znaju šta hoće, a kada to na kraju ne ispadne kako su zamislili, krive za to organizatora. Ovde je najbolje zaključiti ugovor sa preciznim odrednicama o organizaciji.

U drugom slučaju, naručilac zna samo okvirno šta bi hteo da postigne, dok ne ume precizno da se izrazi. Ovo zahteva tesnu saradnju u vidu stalnih konsultacija između dve strane. Dobro je što se za ovaj tip saradnje može zahtevati veća nadoknada, loše je što se mora utrošiti dosta vremena na kreativan rad i predloge, od kojih većina mora da prođe kontrolu naručioca, sa šansama da ih on odbaci. Ova situacija je najčešća u praksi.

Najlakši slučaj je kada naručilac daje potpunu slobodu organizatoru, dajući mu samo okvirno cilj i zadatak. Za ovaj tip posla može se uzeti i najveća nadoknada. Tu kreativnost najviše dolazi do izražaja, dajući najveće šanse da organizacija događaja bude uspešna.

U nekim situacijama naručilac nije svestan korisnosti događaja, pa samim tim i ne izdvaja značajna sredstva za isti. Ukoliko je situacija takva da je naručilac svestan dobrobiti, tada on još u svojim planovima definiše stavke koje su namenjene ovakvim događajima i oni postaju sastavni deo poslovanja.

Za naručioca, organizator je najčešće „nužno zlo“. Naručilac zna šta hoće i najlakše bi mu bilo da to sam i izvede, bez posrednika, za koga mora da izdvoji i dodatnu sumu novca. Osećaj je isti kao kad vam dolazi majstor u kuću: znate šta hoćete kao rezultat, svesni ste da sami ne umete, kao što ste i svesni da će vam on verovatno naplatiti to neznanje. Još pritom može i da ne uradi stvar kako treba, a vi ne možete da prigovorite jer jednostavno ne govorite njegovim jezikom.

Da ne bi bilo tako, organizator mora da ima pristup pun ljubaznosti i poštovanja prema drugoj strani. Naručioca treba ubediti da je za njega mnogo bolje što je organizaciju preputstio nekom drugom, jer tako štedi sebi vreme, napor, nerve, a sva je verovatnoća da ne bi umeo tako dobro da izvede stvar sa istim sredstvima. Ako jednom to shvati, svaki sledeći put saradnja će biti sve lakša.

Odnos naručilac-organizator mora biti zasnovan na razumevanju, poštovanju i saradnji, jedino tako događaj može ostvariti željene efekte.

Naručilac-inicijator događaja u posetiocima vidi potencijalne pristalice i određenim elementima događaja ima za cilj da ih animira, za kupovinu, prihvatanje određenih stavova, ideja i sl. Tip događaja u mnogome određuje pristup od strane naručioca. Ako je događaj privatnog tipa, posetioci su mu obično prijatelji i tom prilikom je neophodno na odnos prema njima će staviti veći akcenat i pokloniti mu posebnu pažnju. Masovni događaji shodno svojim karakteristikama iziskuju drugačiji pristup. Naručilac događajem nastoji da posetiocima-učesnicima usadi osećaj pripadnosti, posebnosti (oni su imali čast da prisustvuju određenom događaju, dakle oni su posebni).

Kada imamo masovnu manifestaciju, naručilac obično posmatra posetioce kao sredstvo za ostvarenje svog cilja, kada se i propusti prema njima lakše praštaju (što ne znači da bi trebalo da ih bude).

U svakom slučaju naručilac ima za cilj da posetiocima usadi ili prenese određene vrednosti. Da ih podstakne na razmišljanje o određenoj stvari.

Inicijator događaja neguje (izgrađuje) osećaj pripadnosti i zajedništva, kao preduslov za prihvatanje zajedničkog cilja od strane učesnika. Insistira na posebnosti, ekskluzivnosti ili elitizmu kako bi učesnici zadržali stečen osećaj pripadnosti. Specijalnim događajem kao nečim senzacionalnim, uzvišenim, tajanstvenim, mističnim, čudnim, izuzetnim. Šta će konkretno biti adut inicijatora, zavisi od tipa događaja i karakteristika učesnika.

### **3.5.2. Organizator**

Organizator je firma koja je uzela na sebe organizaciju specijalnog događaja. U ulozi organizatora najčešće su marketinške kuće, ali postoje i firme specijalizovane za samo ovu vrsu događaja, i to kao - Agencije za organizovanja specijalnih događaja. Firme, organizatori ne moraju biti registrovane za ove poslove, izuzev ako im to nije osnovna delatnost. Najčešći orgnizatori specijalnih događaja su agencije za marketing, koje se pored ostalog bave i organizacijom specijalnih događaja. Ovaj rad će se fokusirati na organizatora-firmu, sa aspektom timskog rada i grupnog odlučivanja, dok organizator pojedinac ovde neće biti obuhvaćen.

Većina marketinških agencija na meniju svojih usluga imaju i organizaciju specijalnih događaja. Koliko će se one usavršavati u toj oblasti naravno zavisi od prakse. Ukoliko postoji potražnja za ovim događajima, utoliko će one imati više prilike za organizaciju. Samim time, imaće prilike da stiču praksu i nova iskustva. Koliko je zapravo neka firma

uspešna u organizaciji, pokazuju rezultati koji ostaju iza nje. Pošto je ovo nova oblast, (što naravno ne znači da se događaji ovog tipa ranije nisu održavali, već da nisu bili toliko složeni i zahtevni kao ovi danas), još uvek se ispituju najpogodniji pristupi, metode i oblici organizovanja.

Drugim rečima osnovne postavke i procedure su u fazi ispitivanja, još uvek se traga za "savršenom organizacijom". Naravno priroda ovih događaja je takva, da je teško napraviti proceduru za njihovu organizaciju. A pošto je svaki novi događaj, novo iskustvo, ostaje na organizatoru da ih prikuplja i beleži.

Organizator je onaj koji je odgovoran za uspešnost događaja. Njegova uloga sastoji se u tome da želje naručioca koji ima cilj, ostvari kroz: kreativnost, novine, dobru organizaciju i profesionalnost. Pitanje je samo koliku slobodu organizator ima i u kojim okvirima to mora da sprovede. Često je problem u praksi naći zajednički jezik sa naručiocem, koji ima ideju, ali ne i sve podatke o mogućnostima ostvarenja zamišljenog. Nekada je teško uspostaviti istu talasnu dužinu sa naručiocem. Sve su ovo stvari koje prate organizatora i sa kojima on mora da se izbori. Najpovoljnije su situacije kada organizator ima određene ruke i kada uliva poverenje kod naručioca. Organizatoru i jeste cilj da ostavi utisak, poverljive, profesionalne, i ozbiljne kuće, koja svoj posao radi sa maksimalnim angažovanjem. Kada se jednom ostave pozitivni utisci to ostaje, na taj način organizator dobija privrženog korisnika usluge, koji zna kome da se obrati. Dobar glas daleko se čuje, iskustva naručioca se prenose dalje i na taj način stiže širok krug klijenata.

Neizbežni i ograničavajući faktor svakog posla su raspoloživa finansijska sredstva. Naručilac uvek ima određene zahteve, a uvek je „tvrd“ na davanju. Tu je važna umešnost organizatora, da sa novcem koji mu stoji na raspolaganju izvuče maksimum. Ako naručilac sam ne uviđa dobrobiti događaja, ne treba forsirati, nego primeniti princip: "Koliko para toliko muzike". Na raspolaganju je uvek tu i mogućnost nalaženja sponzora, koji mogu dobro da doprinesu budžetiranju projekta. Umešnost organizatora je i animiranje sponzora da uloži u projekat.

Na osnovu svega rečenog, uloga organizatora jeste teška i odgovorana, ali isto tako predstavlja i izazov.

### **3.5.3. Posetioci**

Interesantno je pitanje šta se pod posetiocima podrazumeva. Uopšteno gledano to su svi oni ljudi koji se pojavljuju na samom događaju, bilo u ulozi aktivnog ili pasivnog posetioca. Posetioci predstavljaju ciljnu grupu kojoj je događaj namenjen. Bitno je

napraviti razliku između ljudi koji su angažovani od strane organizatora i učestvuju u izvođenju događaja i posetioca kojima se događaj prezentira. Treba istaći da ako na nekom seminaru organizator angažuje muzičku grupu da svira u pauzama, tada ta grupa ne predstavlja posetioca nego naravno učesnika događaja.

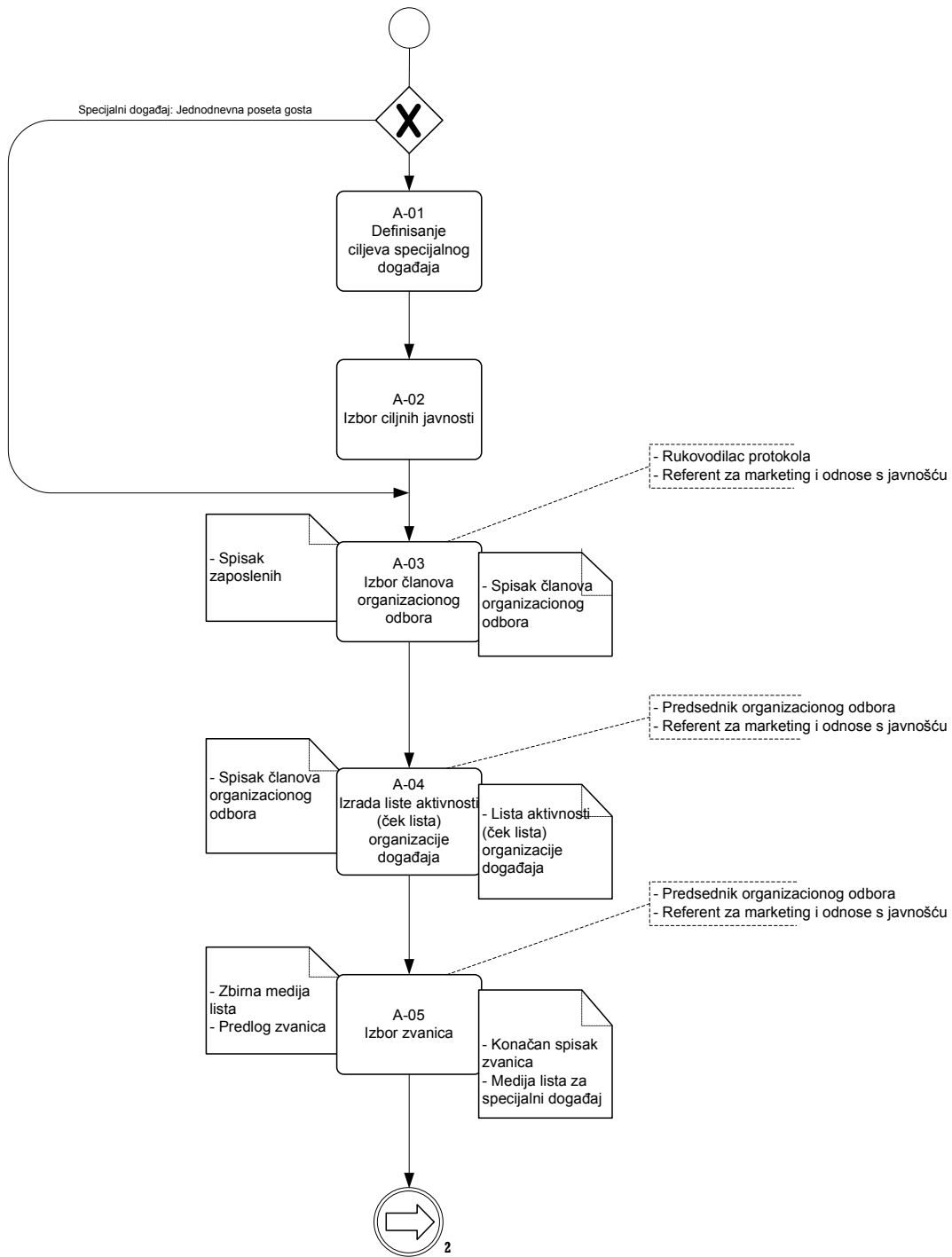
Posetioci su ljudi koji dolaze na događaj zato što imaju određena interesovanja, želje i težnje, za koje smatraju da se mogu zadovoljiti posetom takvog događaja. Drugim rečima to su duhovne potrebe koje želi pojedinac da zadovolji. Bilo da se radi o koncertu, modnoj reviji, promociji novog proizvoda, sportskoj manifestaciji, posetilac ima određenu duhovnu potrebu, ili za dobrom muzikom, dobrim društvom, zabavom, prestižom u odnosu na druge i slično.

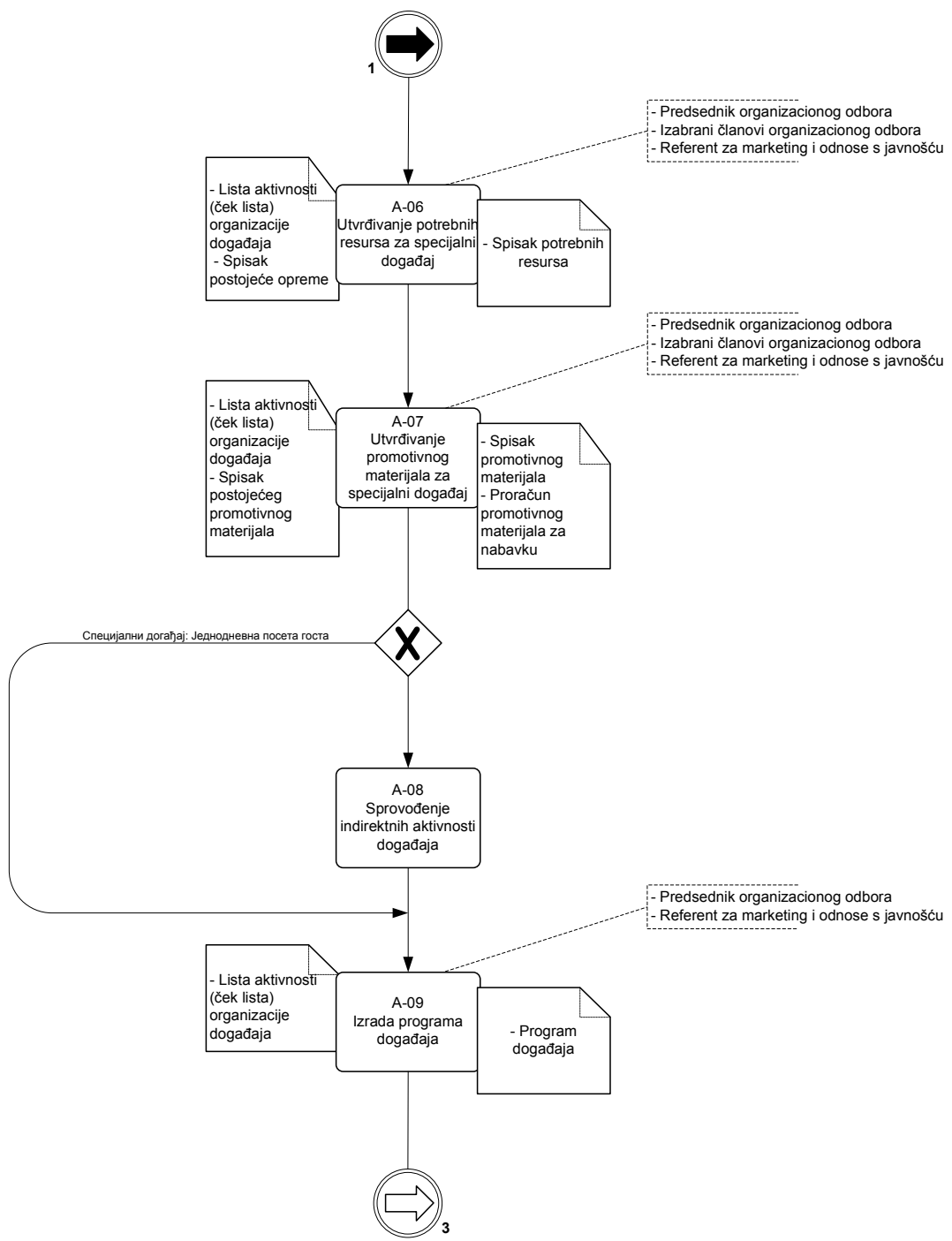
Postoji specifična situacija kada su posetioci delom i učesnici događaja. Takva situacija je kada se organizuju određena takmičenja, pa su takmičari istovremeno i izvođači i posmatrači. Slična je situacija kada je u pitanju seminar ili edukativni skup, pa su ljudi sa prijavljenim radovima za izlaganje istovremeno i učesnici i posetioci. Naravno, ovakve situacije ne isključuju postojanje i čistih posetilaca, već je to čest slučaj. Grafički prikaz toka realizacije u opštoj formi, prikazan je na sledećem blok dijagramu. Radi se o događaju posete gosta – visoke zvanice.

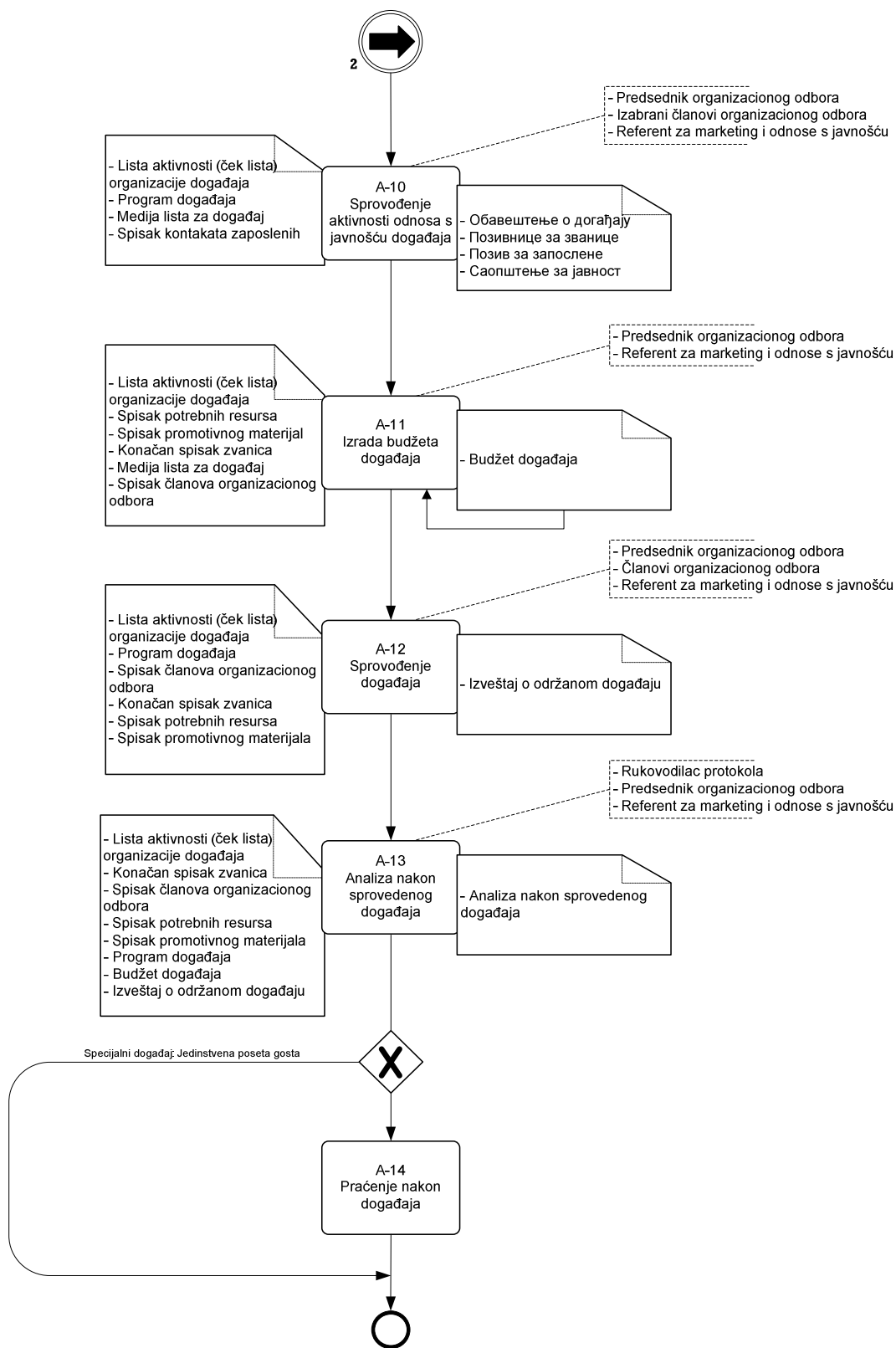
Na ovom mestu, sledi opis i dijagram osnovnih aktivnosti (jedna slika hiljadu reči), koje prate najveći broj specijalnih događaja. Identifikuje se petnaes osnovnih aktivnosti, sa ulazima i izlazima iz svake aktivnosti. Inicijalni početak vezan je za aktivnost *Definisanje ciljeva specijanog događaja*. Sledi *Izbor ciljnih javnosti*. Zatim se vrši *Izbor organizacionog odbora*, od članova same organizacije. Potom se evidentiraju *Liste aktivnosti* i *Zvanice* događaja. Nakon toga *Utvrđuju potrebni resutrsi* i *Promotivni materijal*. Sledi sprovođenje svih *Indirektnih aktivnosti* i kao samog *Programa događaja*. Naravno, bitna aktivnost jeste realizacia *Odnosa s javnošću* i *Izrada budžeta događaja*. Sledio centralna aktivnost *Sprovođenje događaja*. I na kraju aktivnosti, *Analiza sprovedenog događaja* i *Praćenje nakog događaja*.

U nastavku sledi blok dijagram navedenih aktivnosti.









Slika 3.4. Proces realizacije specijalnog događaja

### **3.6. Multidisciplinarnost organizacije specijalnog događaja**

Specijalni događaji imaju, kao jednu od najvažnijih karakteristika, široku oblast u definisanju cilja. Samim tim što se mogu organizovati u bilo kojoj sferi života, povećava se i složenost njihove organizacije. Složenost se ogleda i u tome što širok spektar različitih događaja, zahteva još širi spektar znanja i kadrova. Određeni specijalni događaj može zahtevati tako različitu kadrovsku strukturu, od sveštenika pa do mađioničara.

Specijalni događaj se ne bi tako zvao, da zaista i nema specijalnosti u njemu. Ta specijalnost se ogleda u tome što se od svakog običnog događaja, može uz određeno angažovanje načiniti neobičan tj. specijalni događaj. A svaki specijalni događaj, pak u sebe može uključiti niz različitih elemenata i sadržaja iz različitih oblasti.

Kao što je već navedeno kada se govori o sastavljanju tima, za specijalni događaj ne postoji neki određen sastav tima. On zavisi od mnogih faktora, a ponajviše od vrste događaja.

Potrebno je svakako angažovati specijaliste, ako postoji potreba za stručnom organizacijom. Kojih specijalnosti? Ovo je jedno od težih pitanja sa kojim se susreće svaki pojedinac ili pak grupa koja kao zadatak ili osnovnu ili sporednu delatnost ima organizaciju specijalnih događaja. Svakako, od prirode događaja zavisi. Za diplomatsku posetu stranog visokog zvaničnika je na primer potreban dekorater, orkestar, fotograf, poslug, obezbeđenje, kuvar. Gotovo potpuno različiti profili ljudi.

Neophodnost da sarađuju stručnjaci i firme različitih profila, stalno održavanje kontakta sa njima i troškovi istih primoravaju većinu firmi da se ograniče na uži dijapazon događaja.

No, postoje i neke profesije koje su uvek zastupljene. Kordinator (moderator) projekta je jedna od njih. Zatim, za diplomatsku posetu uvek je potreban dobavljač ili više njih, konobari, kuvari i obezbeđenje, kao i deo rezidencijalnog prostora u kom se sesija, zatim svećani ručak priređen u ime zvanice. Ostale profesije sa kojima se može doći u kontakt su: eksperti za muziku, novinari, manekeni, pevači, šminkeri, koreografi, itd.

Na ovom mestu možemo dati pregled samo nekih potrebnih kadrova i to onih koji su uvek prisutni i onih malo neobičnijih i nesvakidašnjih, što čini specijalni događaj zajedničkim u brojnim poljima organizacije:

- rukovodilac događaja,

- planeri,
- računovođa,
- obezbeđenje,
- kordinator događaja,
- fizički radnici,
- dekorateri,
- kostimografi,
- muzičari,
- imitatori,
- maskote,
- klovnovi,
- jahači,
- slikari,
- vajari,
- mađioničari,
- gimnastičari

Ove informacije su potrebne prilikom sastavljanja tima. Mada ne postoji neka opšte priznata podela specijalnih događaja, ili pak podela tipova venčanja. Venčanja su najčešće grupisana po zajedničkim karakteristikama. Te grupe pomažu da se uoče koji su događaji slični kojima, a koje su njihove razlike. Uz svaku grupu događaja, date su i osnovne karakteristike. Pregled karakteristika može biti od koristi jer na taj način postoji pregled potrebnih profesija za određenu grupu događaja. Tako da firma organizator ili pak pojedinac koji je u ovoj ulozi ipak ima uvid u to koji je spektar kadrova najzastupljeniji. Zašto je multidisciplinarnost ovde problem - najviše zbog toga što je teško pribaviti potrebne kadrove.

Ne može se reći da je ponuda kadrova iz svih mogućih oblasti danas mala, nego prevashodno da je teško angažovati kvalitetnog radnika. Za događaje, za koje se može reći da se često organizuju, neophodan je krug kadrova koji će biti angažovani uvek kada je to potrebno. A veoma je teško steći poverljivog saradnika. S druge strane, konkurencija uvek vreba dobre stručnjake za sebe. Veoma je važna motivacija kadrova, kako bi oni bez obzira što nisu u stalnom radnom odnosu, osećali privrženost timu za koji rade. Teško je zadržati dobrog radnika, novac jeste često najvažniji faktor ali ne i jedini. Različita iskustva povezuju organizatora sa najrazličitijim profesijama. Ukoliko organizator ima više kontakata i ukoliko je sposobniji da dođe do određenog kadra utoliko je više na ceni.

## 4.0. KLASIFIKACIJA SPECIJALNIH DOGAĐAJA

Na samom početku ovog poglavlja, utisak je da je skoro nemoguće naći jasan algoritam za određivanje klastera specijanog događaja. U ovom poglavlju će biti dve moguće varijacije klasifikacije događaja.

### 4.1. Osnovne vrste specijalnih događaja

Ipak svaki pokušaj preciznog određenja neke oblasti neminovno vodi nekoj vrsti klasifikacije, ili bar pokušaju. Tako je i u ovom slučaju, gde se može uočiti da, bez obzira na evidentnu raznolikost, specijalne događaje je moguće grupisati u sledećih nekoliko podela:

- Prema načinu finansiranja
  - a) Samofinansiranje (naručilac plaća sve),
  - b) Putem sponzorstva,
  - c) Učešće ciljne grupe (učesnici plaćaju cenu učestvovanja),
  - d) Projekti sa nultim budžetom (zero-budget projects).
  
- Prema izvođaču-organizatoru, događaji mogu biti:
  - a) Koje organizuje pojedinac za svoje potrebe,
  - b) Koje organizuje firma za svoje potrebe,
  - c) Koje organizuje specijalizovana firma za potrebe klijenta.
  
- Prema ciljnoj grupi:
  - a) Otvorenog tipa (masovne manifestacije),
  - b) Zatvorenog tipa,
  - c) Obavezujući.
  
- Prema vrsti događaja obuhvataju:
  - a) Sve vrste slavlja, proslava i komemoracija,
  - b) Kulturne manifestacije,
  - c) Sportske manifestacije,
  - d) Revije,
  - e) Promocije i to:
    - i. Proizvoda,

- ii.Usluge,
  - iii.Ličnosti,
  - iv.Firme,
  - v.Brenda,
  - f) Religijske manifestacije,
  - g) Političke manifestacije,
  - h) Edukativne manifestacije.
- Prema veličini i području:
    - a) Privatni,
    - b) Lokalni,
    - c) Regionalni,
    - d) Globalni.
  - Prema učestanosti
    - a) Redovni,
    - b) Periodični.

Što se tiče načina finansiranja, najčešće se dešava da je finansiranje projekta u stvari neka kombinacija prva tri načina. Čak i onda kada je naručilac odnosno organizator voljan da plati kompletnu organizaciju, ili se ona može pokriti od ulaznica, kotizacije i sl., pozivaju se ugledni sponzori da bi se privukla medijska pažnja i dobilo na atraktivnosti događaja.

Što se tiče projekata sa nultim budžetom, to su događaji kod kojih je za organizovanje presudna dobra volja. Najčešće su to humanitarne akcije. Izvođači ulažu svoj rad ne tražeći bilo kakvu materijalnu nadoknadu, premda obično imaju neki vid satisfakcije (moralnu, reklamanu, statusnu). Takođe, može biti u pitanju to da postoji mini sponzor koji ne daje novac, već uslugu, a satisfakcija organizatora je da i on uzme deo te usluge. Najčešće se radi o studentskim aktivnostima, kao što su ekskurzije, putovanja i sl.

Ovo su neke podele do kojih sam došao na bazi raznih autorizovanih istraživanja. Kod relevantnih izvora, kao što je na primer Mreža za specijalne događaje (Special events network) postoji detaljnije podela prema vrsti događaja. U sledećem delu će zbog određenih specifičnosti biti rečeno osnovno o svakoj.

Pored podele događaja koja je napred navedena ovde je dat globalni pregled većeg broja specijalnih događaja, gde se podrazumeva da postoje varijacije na temu. Kao osnova za

prikaz ove podele, poslužio je saja [www.specialeventnetwork.net](http://www.specialeventnetwork.net). Podele koje se mogu sresti kod drugih izvora su uglavnom slične i ne postoji jedinstvena klasifikacija.

### **Godišnjice**

- *opis događaja*: često zastupljen, zbog svoje namene. Sreće se na svim nivoima važnosti i veličine. Može biti otvorenog ili zatvorenog tipa.
- *primer*: godišnjice braka, dan firme, dan države, dan vojske.
- *specifičnosti*: ne postoje rigidni zahtevi u vezi protokola, osim kada su u pitanju duge tradicije. Često se može ugledati na prošlogodišnji primer (osim prve godine), bilo da naručilac želi da godišnjica bude slična ili različita od prethodne. Naručilac često lako definiše ciljeve i ima određene ideje, a ako ih nema, daje potpuno otvoreno stanje.
- *Poželjni članovi tima*: dekorater, protokol-majstor, kuvari, muzika, animatori, itd.

### **Dodele nagrada**

- *opis događaja*: događaj srednje i velike važnosti. Najčešće u oblasti sporta i umetnosti. Otvorenog tipa. Masovnost varira, ali je obično masovan događaj koji zahteva veliku medijsku pažnju.
- *specifičnosti*: glamuroznost i veličanje trenutka je ono na šta treba posebno obratiti pažnju, te stoga treba upotrebiti specijalne efekte (rasvetu i pirotehniku) do maksimuma. Prostor je jako bitan, kao i njegovo uređenje. Karakteriše ga i prisustvo važnih zvanica, kojima treba posvetiti posebnu pažnju (smeštaj, priprema, nastup). Sva pažnja mora biti upravljena prevashodno na dobitnika, ali i ličnost koja nagradu uručuje. Voditelj programa je jako bitan. Izražena je protokolarnost, tako da postoje izvesna ograničenja u vezi sa tim. Odobrena sredstva su velika.
- *primer*: dodela Oskara, Nobelove nagrade, sportskih medalja.
- *poželjni članovi tima*: dekorater, voditelj, stručnjaci za specijalne efekte, stručnjak za odnose sa medijima, protokol-majstor, obezbeđenje, fotograf, itd.

### **Religiozni događaji**

- *opis događaja*: obično privatni događaji. Organizacija ovih događaja naručuje se samo kada se odnose na poznate ličnosti ili u situacijama kada se radi o masovnim događajima.
- *specifičnosti*: velika osetljivost naručioca na organizaciju. Ovde se mora strogo paziti na protokol i pravila. Sadržaji nikako ne smeju biti u neskladu sa religioznim običajima. Određen je i okvir ljudi koji mogu da prisustvuju. Prisustvo medija je ograničeno, nekad i nepoželjno.



- *primer:* krštenja, venčanja, sahrane, pomeni, okupljanja povodom religijskih praznika.
- *poželjni članovi tima:* poznavaoi religija (sveštenik, istoričar religije), itd.

### **Momačke i devojačke večeri**

- *opis događaja:* izdvojeni u posebnu grupu jer predstavljaju jedan vid ekstravagancije, za razliku od svadbe koja je sa njima usko povezana. Događaji zatvorenog tipa, mali broj posetilaca.
- *specifičnosti:* naručilac najčešće ima ideju. Naručilac je individualac, ili grupa individualaca (mladoženja ili njegovi prijatelji), te je stoga budžet obično ograničen. Strogo se prate zahtevi naručioca. Etičke i moralne norme su ovde nešto labavije. Tajnost i poverljivost organizatora se često zahteva.
- *poželjni članovi tima:* koreograf, animatori, di-džej, fotograf, itd.

### **Izleti**

- *opis događaja:* naručioci žele neformalan put i piknik na određenom mestu.
- *specifičnosti:* naručioci imaju ideju, ili žele da im organizator da više opcija. Radi se najčešće o privatnim licima ili sindikalnim organizacijama. Obično vezani za prirodu, neko znamenito mesto ili slično. Naručioi su srednjih platežnih sposobnosti. Ono što ih najviše zanima je bezbrižnost. U organizaciju ulazi i organizacija putovanja. Specijalnost turističkih organizacija.
- *poželjni članovi tima:* turistički radnik, vozač/prevoznik, itd.

### **Rodendani**

- *opis događaja:* roditelji žele da se organizuje proslava za njihovo dete ili porodica organizuje za svog člana, ređe društvo za prijatelja.
- *specifičnosti:* naručioci imaju okvirnu ideju, najčešće nisu previše zahtevni oko detalja, glavno im je da se opuste i budu bezbrižni. Budžet je srednje veličine.
- *poželjni članovi tima:* dekorater, animator, poslastičar, kuvar, fotograf, itd.

### **Godišnjice matura**

- *opis događaja:* ova vrsta godišnjica je zbog svoje učestalosti izdvojena u posebnu klasu.
- *specifičnosti:* naručioci su ili sami bivši učenici ili škola u kojoj su bili. Sadržaj je gotovo standardizovan, proslava u sali, priča uz dobru muziku i lep ketering. Naglasak je, znači, na kvalitetu muzike i hrane. I ovde se zahteva bezbrižnost. Važan je i izvestan nivo obezbeđenja, jer je namera da događaj bude zatvorenog

tipa. Često ga je lako organizovati i predvidiv je, jer se može računati u sezonski posao, te se ponuda i organizacija mogu uraditi unapred.

- *poželjni članovi tima:* stručnjak za muziku, deokorater, kuvar, obezbeđenje, fotograf, itd.

### **Kokteli**

- *opis događaja:* odabrana grupa ljudi se okuplja da bi se družila u prijatnom ambijentu. Obično prati neki poslovni događaj ili događaj iz oblasti kulture i sporta i uglavnom se podrazumeva u njegovu organizaciju.
- *specifičnosti:* bez obzira kojom prilikom je organizovan, koktel zahteva izvestan nivo glamura i svečanosti, održava se u ekskluzivnim lokalima ili na licu mesta gde se zbiva glavni događaj, s tim što se prostor specijalno preuređuje za ovu priliku. Naručioци su posebno važni gosti i njima mora da bude posvećena posebna pažnja.
- *poželjni članovi tima:* stručnjak za muziku, dekorater, kuvar, poslužitelj obezbeđenje, koktel-majstor, itd.

### **Događaji koje organizuju razne vrste zajednica**

- *opis događaja:* ljudi iz određene zajednice (zgrada, mesna zajednica, zadruga) se sreću da bi se bolje upoznali i zbližili i pobjegli od svakodnevnih obaveza i problema.
- *specifičnosti:* ovo su skromni događaji, uz malo jela ili pića i muzike (obično je u pitanju švedski sto). Uključuju relaksirane vidove zabave kao što su društvene igre (šah, bilijar, kartanje). Odvijaju se na različitim mestima, na otvorenom i u zatvorenim prostorima. Poziva se zatvoren krug ljudi, mada obično veliki broj. U odnosu na broj učesnika, budžet je relativno skroman. Posebna vrsta ovakvih događaja su akcije u kojima treba animirati zajednicu na nešto, ali su oni mahom pokriveni ostalim stavkama ove podele.
- *primer:* proslava godišnjice mesne zajednice; zajednička proslava praznika.
- *poželjni članovi tima:* aranžer, di-džej, itd.

### **Korporativni izleti**

- *opis događaja:* organizuje firma za svoj kolektiv kako bi omogućila da se ljudi i van posla družu i povezuju. Cilj je da se stekne osećaj pripadnosti firmi i motivacija na bolje rezultate rada.
- *specifičnosti:* Naručioци žele da svojim zaposlenima pruže odmor i razonodu bez incidenata. Ovde se javlja jedan od slučajeva, a to je da se želi dobiti što više

usluge za što manje pare. Lokacija je neko mirno mesto u prirodi (banja, jezero). Nema ekskluzivan karakter.

- *poželjni članovi tima*: turistički radnik, prevoznik, itd.

### **Konferencije**

- *opis događaja*: javni događaji na kojima naručilac želi nešto da saopšti određenoj ciljnoj grupi.
- *specifičnosti*: ovi događaji variraju u svim veličinama i mogu biti i otvorenog i zatvorenog tipa. Naručilac je obično važna ličnost ili firma, te se obezbeđenju mora posvetiti posebna pažnja. Uz ovakav događaj često ide i koktel. Takođe varira i nivo glamura. Karakteristično je visoko prisustvo medija. Naručilac se mora prikazati u najboljem svetlu, te greške u organizaciji mogu nositi velike posledice. Budžet je često velik, daleko iznad troškova i zarada može biti velika, ali je takva i odgovornost.
- *primer*: konferencije za štampu, predstavljanje novog proizvoda.
- *poželjni članovi tima*: voditelj, stručnjak za odnose sa medijima, stručnjak za odnose sa javnošću, obezbeđenje, itd.

### **Kongresi i konvencije**

- *opis događaja*: slično konferencijama, samo što je u pitanju masovni događaj, daleko veće skale (znači otvorenog tipa) i gotovo uvek vezan za politiku.
- *specifičnosti*: obraćanje velikoj grupi ljudi. Naručilac se mora prikazati u najboljem svetlu. Obezbeđenje još jače, greške se manje praštaju nego na konferencijama.
- *poželjni članovi tima*: voditelj, stručnjak za odnose sa medijima, stručnjak za odnose sa javnošću, stručnjak za komunikaciju sa masom, obezbeđenje, tonmajstor, itd.

### **Događaji u okviru firme**

- *opis događaja*: postoje događaji koji se organizuju u okviru firme i spadaju u neku od ostalih kategorija, ali imaju svoje specifičnosti.
- *specifičnosti*: naručilac je uvek firma, učesnici su zaposleni. Ponekad postoje i specijalni gosti. Budžet je srednje veličine i naglasak je na veličanju firme i njene brige za zaposlene.
- *poželjni članovi tima*: zavisno od vrste događaja

## Veridbe

- *opis događaja:* momak veri devojku i prilikom toga se organizuje slavlje uz mnogo različitih običaja.
- *specifičnosti:* događaj zatvorenog tipa – porodica i prijatelji. Naglasak na poštovanju običaja. Važno je imati dobru muziku, fotografa i kamermana i paziti na protokol.
- *poželjni članovi tima:* stručnjak za muziku, fotograf, kamerman, dekorater, ceremonijal-majstor, kuvar, itd.

## 4.2. Bitni aspekti specijalnih događaja

Ono što se nalazi u biti svakog specijalnog događaja, jeste uticaj na svest posetilaca. Različiti tipovi događaja ostvaruju različita delovanja na psihu pojedinca. Jasno je da od karakteristika događaja i njegove namene zavisi sadržaj koji treba da se prihvati među posetiocima.

Tri su osnovna psihološka elementa na kojima se gradi strategija specijalnog događaja: **pripadnost grupi, elitizam** (ekskluzivnost) i **senzacionalizam**.

Inicijator neguje osećaj pripadnosti i zajedništva (insistira, izgrađuje), kao preduslov za prihvatanje zajedničkog cilja od strane učesnika. Insistira na posebnosti, ekskluzivnosti ili elitizmu da bi učesnici trajno zadržali stečen osećaj pripadnosti. Na kraju, specijalan događaj mora da ima i dozu senzacije (uzvišeno, tajanstveno, mistično, čudno, izuzetno) radi ostavljanja uticaja na ostatak populacije. Isti elementi su i u funkciji povećanja broja zainteresovanih i učesnika. U kojim razmerama će koji element biti zastupljen zavisi od *konceptije organizatora i karakteristika učesnika*.

Specijalni događaji su gotovo uvek a iz iznetog se vidi, namenjeni određenoj grupi a retko pojedincu. Kao takvi čine složenu u slojevitu mrežu psiholoških i kulturnih mehanizama i okolnosti koji proizvode klasu kao posebnu kategoriju, a zatim i masovno ponašanje kao ono koje je svojstveno toj društvenoj kategoriji. Jedna od definicija velike grupe (mase) je: *Masa je grupa individua posmatrana izvan njihove socijalne organizacije*. Ova definicija obuhvata sve oblike okupljana velikog broja ljudi, psihološku usmerenost istom cilju ili izvoru interesa, što se može preneti i na ciljnu grupu kojoj je događaj namenjen. Ono što karakteriše, mase je da u njima pojedinac postaje primitivniji, infantilniji, manje inteligentan, manje vođen razumom, manje uračunljiv. S obzirom na ove karakteristike, dejstvo specijalnih događaja je usmereno na grupu od interesa a ne na pojedinca u njoj, jer

on očigledno ne reaguje na uobičajen način kada je deo grupe. Poznavanje psihologije mase je od ključnog značaja za organizatore ovih događaja, detaljnije [55]. Grupe ljudi se razlikuju prema: broju prisutnih ljudi, gustoći, emocionalnom uzbuđenju, usmerenosti pažnje, spremnosti na zajedničku akciju, ... Shodno ovim razlikama različiti su i pristupi samoj grupii.

### **Broj prisutnih osoba**

Masovno ponašanje jače će doći do izražaja što je broj pripadnika grupi veći. Dolazi do difuzije odgovornosti. S većim brojem pripadnika mase raste i individualni osećaj anonimnosti i nekažnjivosti. Pojedinaac se oseća slobodnije, te može dati odušak zahtevima koje inače potiskuje i kontroliše.

### **Gustoća grupe**

Iako ljudi inače izbegavaju fizički kontakt s nepoznatim (slučajni dodir, narušavanje intimnog prostora i sl.), u masi taj fizički dodir im neće biti na smetnji. Kroz te fizičke dodire stapaju se sa ostalim pripadnicima mase. Što su pripadnici mase fizički i prostorno bliži (što je masa gušća) delovanje raznih mehanizama psihosocijalne interakcije kao što su sugestija i imitacija biće snažnije.

### **Emocionalno uzbuđenje**

Emocionalno uzbuđenje javlja se pod uticajem već pomenutih činilaca (broja prisutnih ljudi, blizine i gustine) i pod uticajem raznih psihosocijalnih mehanizama (sugestije, imitacije). Nakon što je emocionalno uzbuđenje već jednom stvoreno ono počinje i samo delovati kao glavni činilac u stvaranju mase. Spektakularnost, novost, originalnost kao glavne karakteristike specijalnog događaja uvek izazivaju jako emocionalno uzbuđenje. U takvom stanju povećava se sugestivnost svakog posetioca i smanjuje sposobnost kritičkog mišljenja.

### **Usmerenost pažnje**

Usmerenost pažnje svih pripadnika u isti fokus (događaj, osobu i sl.) vrlo je važno za svaki specijalni događaj. Vreme i dužina zadržavanja pažnje i praćenja događaja imaju posebnu ulogu kod velike grupe ljudi.

### **Zajednička akcija**

Zajednička akcija je vrlo važna za formiranje i učvršćivanje masovnog duha. Sadržaj specijalnog događaja mora biti pažljivo odabran i u skladu sa ciljem i karakteristikama ciljne grupe. Ukoliko je sadržaj ne primeren, a i kada je odgovarajući mora se proceniti

unapred, da li će posetioci delovati konstruktivo, destruktivno ili neutralno. Neutralno ponašanje nema određeno društveno značenje, a destruktivno može da ugrožava ili ruši neke društvene norme.

Faktori koji deluju na mišljenja, verovanja i delovanje posetilaca su udaljeni i neposredni faktori, prema [66]:

- *Udaljeni faktori* – oni koji čine masu podobnom da prihvati određena uverenja. Usađivanje nekih od tih uverenja i ideja kod posetilaca događa se iznenadno, spontano, silovito i brzo, ali takav razvoj događaja samo je prividan. Naime, udaljeni faktori dugotrajnim delovanjem pripremaju tlo za takav razvoj događaja.
- *Neposredni faktori* – slede nakon tog dugotrajnog delovanja udaljenih faktora, te aktiviraju uverenja (oblikuju ideju i razvijaju je sa svim njenim posledicama).

Neke od karakteristika grupe koja je posetila događaj mogu biti razdražljivost, manjak prosuđivanja, manjak kritičkog mišljenja, preterivanje u osećanjima. Dok izolovani pojedinac može biti podvrgnut istim nadražajima kao i čovek u masi, ali čim mu mozak predoči neugodnosti koje bi mogle nastati ako im se prepusti, on im se ne prepušta. Treba obratiti pažnju na nepredvidivost grupa, one su vrlo pokretljive i ništa kod njih nije unapred promišljeno. Njihov cilj nije dugotrajan. Nesposobne su za trajnu volju i mišljenje. Upravo zbog tog, a njima je teško vladati. U trenutku aktuelnosti određenog cilja, ideje ili uverenja, masu ništa ne može zaustaviti da to ostvari.

O samoj vrsti vrednosti koje će grupe zauzimati teško je bilo šta reći, zato što one zauzimaju najrazličitije stavove: pozitivne isto kao i negativne, realne isto kao i nerealne, ostvarive isto kao i neostvarive, ali sigurno je da interes pojedinca niti nagon za samoodržanjem nikada neće prevladati.

Jedna od karakteristika masa je i preterana sugestivnost. Ta zarazna sugestija objašnjava naglu promenu osećaja i mišljenja grupe, objašnjava njenu pokretljivost i nepromišljenost. Ideja koja je jednom prodrila u pojedinca, a zatim i u masu nastoji se sprovesti u delo. U grupi neće, kao kod pojedinca, sve zavisiti od razuma koji se može isprečiti ostvarenju. Niti se taj odnos postiže i sagledava uz pomoć kritičkog mišljenja i prosuđivanja, a kod grupe ti mehanizmi ne funkcionišu. Za grupu ne postoji neverovatnost. Ova činjenica se posebno ogleda u lakoći sa kojom se u grupi stvaraju bajke i legende. To stvaranje bajki i legendi nije određeno samo lakovernošću već i deformacijama kojima su podvrgnuti događaji u mašti sakupljenih ljudi, te deformacijama i promenama kojima su ti događaji podvrgnuti prenošenjem od jednog do drugog pripadnika grupe.

Posetioci se mogu klasifikovati na *heterogene* i *homogene*.

- Heterogeni posetioci se sastoje od bilo kojih pojedinaca, bez obzira na sociodemografska obeležja, zanimanje, status i slično. Oni su karakteristični za događaje otvorenog tipa. Heterogenost mase obuhvata različito vaspitanje, obrazovanje, zanimanje i sredine iz kojih potiču njeni članovi, međusobno ih ne veže ništa drugo osim njihovog verovanja ili cilja.
- Homogeni posetioci su oni čijim pripadnicima je zajedničko neko obeležje (zanimanje, srodstvo, socio-ekonomski status). Posetioci ovog tipa zastupljeni su kod događaja zatvorenog tipa.

U samom začetku psihologije mase uveden je pojam mentalne zaraze preuzet iz epidemiologije, prema sličnosti sa bakterijskom zarazom. Tim pojmom tumači se širenje afekta ili anomalije u razdražnoj masi ili na sličan način uzbuđenim masama. Ovaj pojam kasnije je objašnjen u smislu "kružne reakcije", videti [55] i međusobnog podsticaja. Psihosocijalni mehanizam kojeg ovi pojmovi zaokružuju, ustvari je sugestija, a posebno njena specifična snaga i učinak u masi. Sugestija je složna pojava. Predpostavlja postojanje najmanje dve osobe: one koja sugerira i one koja prima sugestiju. Sugestija će posebno imati uticaja ako osoba kojoj se sugerije nema svoj stav o tome što joj se sugerije. Izostanak racionalnog rasuđivanja sadržaja koji se prima, težište je sugestije. Prateći efekat svakog događaja može biti panika. Panika postoji onda kada veća ili manja grupa ljudi percipirajući stvarnu ili umišljenu opasnost po svoje zdravlje ili život reaguje nerazumnim fizičkim ili psihološkim begom s mesta na kojem ta opasnost vreba, [55]. Paniku obeležava nerazumno, iracionalno bežanje koje ne vodi spasu od opasnosti. Da bi opasna situacija postala izvor panike potrebno je ispunjenje više psihosocijalnih uslova:

1. U svakom pojedincu postoji svest (opravdana ili ne) da je njegov život u velikoj opasnosti.
2. Pojavljuje se stanje umanjenih mentalnih sposobnosti koje smanjuju mogućnost za racionalno delovanje i reagovanje.
3. Dolazi do vrlo snažne emocionalne napetosti (paničan strah) koja nagoni pojedinca da deluje impulsivno, a ne racionalno.
4. Zbog mehanizma sugestije i imitacije pojavljuje se mentalna zaraza koja obuzima i hladnokrvne ljude.
5. Postoje uslovi koji slabe fizičku kondiciju – glad, umor, pospanost i slično.
6. Svest o opasnosti dolazi iznenada – zato će paniku lakše izazvati požar, potres ili uragan nego, poplava ili rat koji nailaze relativno postepeno.

Treba razlikovati demonstracije od različitih manifestacija. Osnovna razlika je u tome što su demonstracije uvek uperene protiv nečega ili nekoga, a manifestacije su za nešto. Demonstracije su uglavnom organizovane i racionalne i to ih čini specifičnim tipom masovnog delovanja. Za učesnike demonstracija karakteristično je da razumeju svrhu i ciljeve svoje akcije, pa ovde mehanizam sugestije nema toliku ulogu. U svakoj masi demonstranata deluju psihosocijalni mehanizmi koji podižu "emocionalnu temperaturu" učesnika, ali je najvažnija svest o određenom cilju. Kod ostalih oblika masovnog ponašanja svako gleda i čuva samo sebe, a ne brine se mnogo za sudbinu drugih. U demonstracijama se često dolazi do solidarnosti među učesnicima.

Pojedine vrste specijalnih događaja mogu izazvati takozvane psihosocijalne epidemije. Ove pojave počinju kao hirovi, prelaze u modu, zatim se polako pretvaraju u narodne običaje dobijajući kadkada i snagu opšteprihvaćenih društvenih pravila. Naravno ovo se ne dešava često, ali su svakako primer neinstitucionalnog masovnog ponašanja.

Na kraju se može zaključiti, da je svaka ciljna grupa određenog događaja socijalna kategorija, sa specifičnim karakteristikama svojih pripadnika. U grupi pojedinac postaje primitivniji, infatilniji, manje vođen razumom, manje uračunljiv. Te karakteristike uglavnom se ne ponavljaju niti funkcionišu izvan mase. Zbog toga postaju podložni uticaju različitih složenih mehanizama i okolnosti. Na taj način nastaje sasvim nova vrsta ponašanja, masovno ponašanje. Ovakvo ponašanje treba dobro proučiti, shodno njemu organizovati i pripremiti događaj, kako bi se ostvarili željeni efekti.

Dešava se da naručilac ima određenu zamisao, koja nije u skladu sa pravnim i etičkim normama. U tom slučaju u saradnji sa stručnjacima treba napraviti balans između onoga što naručilac želi i onoga što je ispravno. Naravno nije isto kada se događaj organizuje masovno i za uži krug ljudi. Uži krugovi su odabrani i imaju uglavnom svoje vrednosti i norme ponašanja. Pa u tom slučaju treba izbegavati sadržaje koji se kose sa njim. Isto tako kada se radi o neumesnim sadržajima, ako je grupa podržava, treba ih izbegavati ili bar svesti na podnošljiv nivo.

Za događaje ovog tipa treba uvesti obaveznu cenzuru. Komisija sastavljena od stručnjaka, treba da proceni kvalitet sadržaja, ako se on kosi sa normama i vrednostima koje su priznate u društvu, vraća se organizatoru na korekciju, a u ekstremnim slučajevima i vrši zabrana održavanja samog događaja. Na nesreću, praksa pokazuje da cenzure gotovo i nema, a i ako je ima onda su joj kriterijumi jako niski. Šta činiti dalje, ostaje veliko pitanje. Jedina nada ostaje da sistemski država, poučena negativnim iskustvom, trgne i preduzme preventivne mere.



Funkcije sredstava masovne komunikacije nisu uvek bile jednake, razvoj društava umnogome je uticao i na sredstva komunikacije dajući im obeležja karakteristična za vreme i društvenu situaciju u kojoj su nastale.

Mediji su doživljavali sve društvene (r)evolucije i ujedno bili bitan faktor njihovog ostvarenja. Potencijale sredstava masovne komunikacije pre ili kasnije uviđaju vlast kao i građani koji imaju nešto da saopšte širem krugu ljudi - obaviće to putem medija. Formiranjem publike u društvenu upotrebu ušao je i pojam javnog mnjenja, pojam kojim se težilo prikazati stav javnosti kao publike i svojevrsnog grupnog konsenzusa, kao vida grupnog odlučivanja u zajedničkom stavu prema nekome ili nečemu. Da bi se takav stav mogao nazvati javnim mnjenjem, trebao je nastati u diskusiji publike koja je sposobna kritički da rezonuje.

Menjanjem osobina publike menjali su se i prilagođavali masovni mediji, tehnički razvoj je doveo do nastanka različitih oblika masovnih medija, samim tim i njihove popularizacije. Današnji mediji, kao što su radio i televizija ograničeni su i ne uspevaju da zadovolje zahteve publike. Period koji je usledio, mogao bi se okarakterisati kao razdoblje formiranja socijalne države. Smanjenjem radnog vremena stvara se sfera dokolice, slobodnog vremena koje ostaje pojedincu za ispunjenje aktivnostima od vlastitog interesa i rasonodu. On se razvija u potrošača i korisnika slobodnog vremena. Takozvano ponašanje u slobodnom vremenu je uključeno u kružni tok proizvodnje i potrošnje, tako da slobodno vreme postaje vezano uz javni život kao njegov komplement.

Pojedincu se sada obraćaju masovni mediji u službi različitih ekonomskih interesa nudeći mu (oglasima i ostalim oblicima ekonomske propagande) rešenja za ispunjavanje neradnog vremena. Oni teže ispunjenju čovekovih potreba. Individualne razlike među pojedincima iste, ali i različitih klasa, su sve manje i zamenjuju se ponuđenim obrascima poželjnog ponašanja, internacionalizovanog kroz sredstva masovne komunikacije i kroz društveni pritisak okoline. Smanjenjem cena masovne produkcije omogućuje se pristup kulturnim dobrima mnogo širem krugu ljudi.

Kulturna potrošnja stupa u službu ekonomske i političke propagande i sve je veća tendencija da potrošačko kulturna javnost apsorbira političku. Pitanje uloge medija u savremenom društvu nameće se kao ključno za razumevanje procesa koji karakterišu samo društvo. Tehnološki napredak je doveo do usavršavanja postojećih i stvaranja novih medija, na primer Internet, koji dovode ljudsku komunikaciju na jedan novi nivo. Savremeni čovek ima mogućnost da putem različitih medija ima uvid u sva moguća

dešavanja. To ukazuje da su veze između bilo kakvih događanja, pa i specijalnih događaja sa medijima neraskidive. Drugim rečima specijalni događaji su u jednoj simbiozi sa medijima.

Glavna karakteristika savremene publike je upravo njena heterogenost. Javnom mnjenju je teže nego ikad da se oformi i afirmiše: to mora učiniti iz neuređenog skupa raspoloženja, nejasnih mišljenja i popularnih shvatanja, kakva šire sredstva javne komunikacije. Specijalni događaji masovnog karaktera omogućuju okupljanje tako raslojene publike na jednom mestu, predstavljajući im isti sadržaj, čime mogu uticati na uspostavljanje zajedničkih stavova i komunikacije među posetiocima. S druge strane, može doći i do sukoba. Ako je događaj namenjen heterogenoj publici, među kojom vlada međusobna netrpeljivost, može doći do incidenata. Da se ovo ne bi događalo neophodno je pre samog događaja proanalizirati psihologiju mase koja će posetiti događaj. U toj situaciji neophodno je preduzeti korektivne akcije, kako bi se događaj prilagodio publici.

Unutar, same integrativne kulture u mnoštvu različitih interpretacija političke i ekonomske stvarnosti, gubi se preglednost kako tržišta, tako i političkih činjenica. U takvim okolnostima integracija se postiže samo kroz delovanje medija u službi države. Cilj je da se država kroz različite manifestacije više ne obraća pojedinoj klasi već, ukoliko je to moguće širem krugu publike, prilagođavajući i uopštavajući svoje stavove te ih nudeći publici u obliku jednostavnih parola.

Ono što je za specijalne događaje karakteristično, jeste da se za njihovu promociju koristi čitav spektar medijskih izvora. Tip specijalnog događaja određuje koji će se promotivni medijum koristiti. Ovi događaji često zahtevaju potpuno nove i neobične vidove medijske promocije, iz razloga što ne žele da se utope u svakodnevne događaje i što žele staviti akcenat na sebe.

Mediji su uvek zainteresovani za promociju nečeg spektakularnog i glamuroznog poput specijalnih događaja. Zato uvode čitavu paletu novih usluga za organizatore specijalnih događaja, kako bi ih pridobili za sebe. U njihovom je interesu da baš oni budu medijski sponzor ili bar da prate nesvakidašnji događaj. Tako da među medijskim kućama postoji velika trka: ko uspe da animira organizatora dobiće događaj. Veliki broj promovisanih i otpraćenih specijalnih događaja povećava njihov rejting među ostalim konkurentima. Sa druge strane, organizator specijalnog događaja želi da angažuje najbolju medijsku kuću koja će uspeti da izazove najveći talas interesovanja publike, koja će svoj posao uraditi najprofesionalnije i najkvalitetnije. Na kraju se može zaključiti, da o kakvom god

spektakularnom događaju da se radi, ako on nije adekvatno medijski praćen neće ostvariti željeni efekat.

## **5.0. PROJEKTOVANJE ORGANIZACIJE ZA SPECIJALNE DOGAĐAJE**

Nakon prethodnog prikaza osnovne strukture i osobina specijalnog događaja u ovom poglavlju biće dat prikaz, osnovne organizacione strukture organizacije (agencije) za organizaciju specijalnog događaja. Identifikovanje osnovnih gradivnih elemenata strukture ne znači analizu i svih aktivnosti koje su neophodne za funkcionisanje preduzeća, već samo onih koje će predstavljati noseće delove strukture. Zbog toga, oblikovanje organizacione strukture može da počne sa sledećim relevantnim pitanjima:

1. U kojim oblastima se zahteva savršenstvo i perfekcionizam izvršenja, da bi se ostvarili ciljevi poslovanja?
2. Koje su „najosetljivije“ oblasti u kojima bi loše funkcionisanje izazvalo ozbiljne štete ili čak ugrozilo opstanak poslovanja?
3. Koje su vrednosti od izuzetnog značaja za kompaniju? To mogu biti: bezbednost procesa ili proizvoda, kvalitet proizvoda, sposobnost prodavca da pruže kupcima kvalitetan servis, itd.

Koristeći navedena pitanja kao kriterijume identifikacije, indukcijom se dobija lista ključnih aktivnosti – nosećih strukturnih elemenata organizacije. Ostale aktivnosti organizacije, bez obzira koliko kapitala angažovale ili ljudi zapošljavale, su sekundarne. Naravno, i one moraju biti analizirane, organizovane i smeštene unutar strukture, ali prva briga moraju da budu one aktivnosti koje su suštinske za uspeh poslovne strategije i dostizanje ciljeva poslovanja. Pravilo je, da prvo treba identifikovati ključne aktivnosti, definisati, organizovati i smestiti ih na centralno mesto u strukturi.

Informacionu podlogu za sprovođenje ovog koraka obezbeđuje poznavanje sadržaja vizije, misije i ključnih ciljeva preduzeća. Njihov sadržaj je proizvod strateških odluka koje je u prethodnom postupku morao da donese top menadžment preduzeća, videti [12].

### **5.1. Vizija, misija i ciljevi organizacije specijalnog događaja**

#### **Vizija**

Svaki događaj treba da ima viziju i misiju. Vizija može biti odvojena od misije, ili se one mogu izražavati zajedno, ali obično vizija opisuje dugoročne ciljeve događaja. Vizija prema [44], treba da iskaže „novi pogled na svet u kome preduzeće posluje i da se odrekne

zastarelih pravila poslovanja“. Ona treba da sadrži strateške izbore i vrednosti koje definišu pogled na svrhu i način postojanja.

Prema tome, vizija treba da opiše događaje u grani u kojoj preduzeće posluje, mesto koje želi u konkurentskoj borbi da ostvari i šta namerava na toj poziciji da preduzme. Ovako shvaćena vizija onda može biti osnov za odlučivanje top menadžmenta. Pri tome treba da bude bazirana na dostižnim resursima i kompetencijama preduzeća. Definisane i ispunjenje vizije se smatra ključnim zadatkom vrhovnog menadžmenta. Njegovo izvršenje podrazumeva razvoj strateških namera, definisanje prioriteta između očekivanja stakeholder-a i postavljanje vrednosti. Sa drugog aspekta, postoji i drugi način definisanja vizije.

Prema, podacima sa sajta [http://www.buildingbrands.com/definitions/11\\_vision\\_mission.php](http://www.buildingbrands.com/definitions/11_vision_mission.php)], Vizija je opis posla i delatnosti na način na koji vi to želite da bude. U rečniku termina pominje se definicija: Zamišljena slika, mentalna ideja – „a mental image produced by the imagination“. To podrazumeva predviđanje poslovanja u budućnosti. Opis i definicija mogu da sadrže i način na koji će se realizovati vizija, kao i odgovore na pitanja GDE, KO, NA KOJI NAČIN, SA KIM i ŠTA tačno treba da se dogodi. Kao primer, može se navesti vizija Agencije za specijalne događaje: Kroz visok kvalitet pružanja usluga kao i stvaranjem prijatne i prijateljske atmosfere, obogatiti društveni život stanovništva i postaviti nove i nesvakidašnje standarde za značenje zabave. Našim organizovanjem specijalnih događaja, omogućiti bolji kvalitet života i slobodno vreme ispunjeno kvalitetnim sadržajima koji će doprineti širenju globalne svesti.

### **Misija**

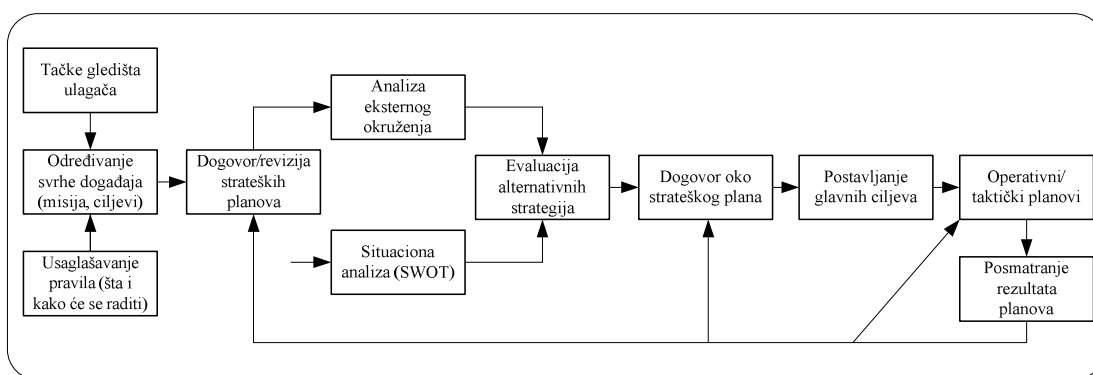
Misija je u najširem kontekstu zadatak koji organizacija događaja postavlja sama za sebe, počevši od razloga organizacije događaja, ulagača i glavnih ciljeva događaja. Svaki događaj ima jedinstvenu misiju, koja ga razlikuje od svih ostalih događaja. Ako uprošćavanjem, viziju preduzeća svedemo na iskaz o tome šta ono želi da bude u budućnosti, misija se onda može iskazati kroz internu percepciju njegove budućnosti, u odnosu na ono šta je ono danas. U tom kontekstu nalazimo vezu između ove dve strateške odrednice preduzeća. Nedovoljno razlikovanje suštine ova dva različita pogleda na budućnost je razlog što neka preduzeća imaju definisanu samo misiju. Bez obzira na ove opcije, ipak fokus nije na tome šta preduzeće radi u pogonima proizvodnje i na tržištu, već na uslugama i na koristima koje preduzeće i njegovi proizvodi pružaju.

Sa drugog aspekta, postoji i drugačije tumačenje misije. Misija pokazuje zajednički pravac delovanja zaposlenih i to kroz određivanje posla kojim žele da se bave i onoga što će ih razlikovati od drugih firmi, tj konkurenata. Formulisanje misije marketinga predstavlja

bliže određivanje programa proizvodnje i prodaje, odnosno proizvoda i usluga, filozofiju preduzeća, odgovornost prema društvu i korporativni imidž, detaljnije u [22].

Misija predstavlja definiciju za “specijalni zadatak” koji se izvršava u službi posla. Predviđena je da, uzme u obzir sve grupe kupaca kojima je proizvod ili usluga namenjena i da na najbolji mogući način zadovolji njihove potrebe. Imperativ je da: U roku od 3 godine putem prilagodljive, visokodivezifikovane usluge, obučenog i ljubaznog tima, primenom najsavremenijih tehnologija i metoda kako u organizaciji tako i u kreiranju posebnog doživljaja i osećaja zadovoljstva za korišćenje usluga visokog kvaliteta, postati sinonim za specijalne događaje i osvojiti 20% tržišta specijalnih događaja na teritoriji Srbije

Kako se misija razvija? Svi festivali, izložbe i događaji se organizuju zato što jedna osoba ili grupa ljudi smatra da će održavanje događaja ispuniti neke potrebe u društvu, zajednici, regionu ili kompaniji. Ove potrebe variraju, ali su veoma bitne za razvoj vizije i misije.



Slika 5.1. - Proces strateškog planiranja

Efikasno postavljena misija treba da da odgovor na nekoliko pitanja:

- Ko su naši učesnici (potrošači)?
- Koje potrebe učesnika zadovoljavamo?
- Šta organizatori pokušavaju da postignu?

Kada je jednom definisana misija, ona se može iskoristiti da bi se organizatori događaja fokusirali na određene zadatke, i jasno formulisali ciljeve i strategije događaja. Takođe je neophodno da svi učesnici u događaju imaju jasnu i razumljivu sliku o događaju i njihovoj ulozi u njegovom okviru. Koherentno navedena misija može biti sredstvo od neprocenjive vrednosti za postavljanje zajedničkog pravca u timu i promovisanje jedinstva članova tima, videti [10].

## Ciljevi

Cilj predstavlja nameravano stanje ili situaciju koja se želi dostići u budućnosti na osnovu preduzete planske akcije, detaljnije [12]. Ciljevi su stanja i rezultati preduzeća, koji se žele dostići u zadatom vremenu uz pomoć određenih odluka i aktivnosti i ulaganjima određena sredstava. Aktivnosti koje treba realizovati moraju da obezbede opstanak, rast i razvoj preduzeća. Ciljevi predstavljaju polaznu tačku za definisanje strategija, programa i planova.

Kada je misija specijalnog događaja određena, organizatori događaja počinju sa postavljanjem ciljeva. Dobro osmišljeni ciljevi su ključni element u procesu planiranja, i uglavnom se izvode po modelu **SMART**:

**ODREĐENI** (Specific): pažljivo fokusirani na misiju događaja;

**MERLJIVI** (Measurable): izraženi u jasnoj i kvantitativno merljivoj formi tako da se njihov učinak može izmeriti nakon događaja;

**OSTVARLJIVI** (Achievable): da mogu biti ostvareni uz pomoć raspoloživih finansijskih, ljudskih i fizičkih sredstava;

**RELEVANTNI** (Relevant): primenjivi na trenutno okruženje u kom organizacija posluje;

**VREMENSKI ODREĐENI** (Time Based): moguće ih je ostvariti u određenom vremenskom periodu.

U zavisnosti od misije događaja, ciljevi mogu dosta varirati. Na primer, cilj događaja može biti, detaljnije [12]:

- Ostvarivanje čisto finansijskog cilja (na primer sakupljanje novčane sume u dobrotvorne svrhe);
- Podizanje svesti o nekom proizvodu/usluzi;
- Povećanje kvaliteta proizvoda (tj. događaj će privući 10 stručnjaka sa međunarodnom reputacijom i oni će dati svoje savete);
- Povraćaj troškova ili ostvarivanje profita;
- Zadovoljstvo učesnika (na primer 95% učesnika u odabranom uzorku će se izjasniti da je zadovoljno događajem);
- Povećanje udela na tržištu (događaj će privući više ljudi od bilo kog drugog događaja te vrste);
- Oblikovanje imidža organizacije;
- Edukacija potencijalnih korisnika;
- Povećanje publiciteta, itd.

Ono što je od izuzetnog značaja za ciljeve je njihova struktura i karakteristike. Ukoliko se posmatraju sa aspekta Agencije za organizovanje specijalnih događaja, onda bi oni mogli biti, detaljnije u [24]:

- pozicionirati ove usluge na domaćem tržištu,
- pozicionirati određene usluge na međunaronom tržištu,
- neprestano poboljšanje kvaliteta i raznovrsnosti usluga,
- izgraditi pozitivan imidž Agencije u javnosti kako na domaćem tako i na međunarodnom tržištu, sa akcentom na sve aspekte marketing miksa i sa najvećim akcentom na promociju,
- zaštititi i jačati pozicioniranost na tržištu u odnosu na konkurenciju,
- postati tržišni lider na domaćem tržištu u oblasti usluga organizovanja specijalnih događaja
- rentabilno poslovanje i ostvarivanje dobrog finansijskog rezultata,
- ostvariti planirani obim pružanja usluga na nivou godine, itd.

Osnovni problemi na putu do ostvarenja ciljeva su različiti, ali ako se prevaziđu, moguće je, detaljnije u [22]:

- Postizanje željenog rasta sa umerenim ulaganjima finasijskih sredstava,
- Formiranje jakog brenda koji će se dobro pozicionirati u svesti korisnika usluga i omogućiti da se stekne njihovo poverenje,
- Odgovarajućim softverskim rešenjima napraviti:
  - Bazu stalnih klijenata, korisnika usluga,
  - Bazu stalnih klijenata, dobavljača i ostalih poslovnih partnera,
  - Bazu različitih ponuda koje će omogućiti brže odlučivanje klijenata, kao i određene pogodnosti u vidu cene i kvaliteta ponuđene usluge,
- Staviti akcenat na promociju, emitovanjem poruka u medijima i ostalim vidovima promocije, itd.

Osnovni cilj je, promocija na osnovu iskustava dosadašnjih klijenata i „dobar glas“ koji je vrlo značajan kada je u pitanju pružanje usluga. Preporuka je vodeća komponenta i izuzetno značajna, zato je akcenat na kvalitetu usluga koje se pružaju.

Bitno je da postoji i određena strategija kojom se aktivnosti usmeravaju ka postavljenim ciljevima. Pri tome se treba fokusirati na, videti [46]:

- obezbeđivanje kvalitetne i raznovrsne usluge,
- efikasno zadovoljenje potreba korisnika usluga,
- diferencijacija usluga u odnosu na konkurente,
- sačuvati pozitivan i stabilan rast usluga svakog meseca,



- aktivna medijska promocija Agencije i njenih usluga,
- dosledno realizovati strategiju budućeg razvoja Agencije,
- neprekidno praćenje i dostizanje svetskih standarda u oblasti organizovanja specijalnih događaja.

*Primer – organizacija koktela prilikom posete visokog stranog prestavnika:*

**zadatak:** učiniti da se gosti osećaju prijatno i bezbedno, sa datim informacijama o gostoprimstvu i srdačnosti naših ljudi;

**podcilj:** ljudi se pozitivno izjašnjavaju o našoj sredini;

**podcilj:** ljudi stiču pozitivno mišljenje o našem gradu i lokaciji;

**podcilj:** preporuka da i u budućnosti na ovom mestu bude organizovan svečani koktel;

**CILj:** ukupan dojam o gostoprimstvu u našoj zemlji se povećava.

## 5.2. Neophodne analize prilikom projektovanja

U ovom delu biće reči o brojnim analizama koje je neophodno sprovesti prilikom projektovanja organizacije (agencije) za organizaciju specijalnih događaja.

### **Analiza doprinosa**

Odgovor na pitanje koje aktivnosti mogu biti grupisane, a koje razdvojene, dobija se na osnovu analize grupa aktivnosti prema vrsti doprinosa koje stvaraju. Prema vrsti doprinosa, razlikuju se četiri grupe aktivnosti:

1. aktivnosti proizvodnje rezultata,
2. aktivnosti podrške,
3. aktivnosti održavanja higijene i „vođenja domaćinstva“; i
4. aktivnost top menadžmenta, koja je potpuno različita po karakteru od prethodne tri.

### **Analiza ključnih aktivnosti**

Kod Analize ključnih aktivnosti treba uočiti koje su aktivnosti, od najvećeg značaja za organizaciju: gde se zahteva najveće savršenstvo, koje su kritične oblasti u kojima loše funkcionisanje može da ugrozi organizaciju, i koje su vrednosti od posebnog značaja za preduzeće. Ostalo su sekundarne aktivnosti kojima se posvećuje pažnja, ali ipak vidno manja.

Sledi lista predviđenih aktivnosti u organizaciji specijalnog događaja i njihovo pozicioniranje u okviru opštih kriterijuma. U tabeli su navedene i funkcije koje su

najznačajnije za obavljanje osnovne aktivnosti, kako bi se na osnovu toga odredila pozicija i važnost dotične funkcije u preduzeću.

Lista funkcija ne mora biti konačna i predstavlja jednu od podela koja je po autoru najprikladnija. Za praksu je moguće praviti više ili manje detaljnu ponudu, već prema potrebi.

Za aktivnosti su zapravo uzete faze u organizaciji specijalnog događaja, detaljnije [16]:

- √ Definisane cilja,
- √ Uočavanje i definisanje ideje,
- √ Obrazloženje ideje,
- √ Izrada predinvesticione studije ,
- √ Razmatranje dobijenih prethodnih rezultata i ocena opravdanosti organizacije,
- √ Prihvatanje narudžbine,
- √ Sastavljanje tima,
- √ Izrada plana organizacije,
- √ Razmatranje plana organizacije,
- √ Utvrđivanje finansijske konstrukcije i neophodnosti sponzorstva,
- √ Animiranje sponzora,
- √ Donošenje odluke o realizaciji,
- √ Nabavka potrebne opreme,
- √ Angažovanje spoljnih saradnika,
- √ Pribavljanje potrebnih dozvola i saglasnosti,
- √ Završno planiranje,
- √ Realizacija,
- √ Praćenje i kontrola realizacije, i
- √ Prikupljanje iskustava.

Osim ovih, u preduzeću standardno postoje aktivnosti:

- √ Vođenje poslovnih knjiga i evidencije,
- √ Pribavljanje i obuka kadrova,
- √ Permanentno obrazovanje,
- √ Planiranje, i
- √ Upravljanje.

Poslednji korak u oblikovanju strukture organizacije je analiza relacija.

### **Relaciona analiza**

Poslednji korak u oblikovanju strukture organizacije je analiza relacija. Uz pomoć nje se utvrđuje položaj određene komponente u strukturi a to znači: sa kim će organizaciona

celina zadužena za konkretnu aktivnost morati da saraduje, kakav se doprinos od nje očekuje u drugim oblastima i kakav doprinos ona očekuje od drugih organizacionih celina.

### SWOT analiza

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Motivisanost, stručnost i ljubaznost osoblja</li> <li>❖ Veliki izbor i prilagodljivost ponude</li> <li>❖ Sopstveni kapital</li> <li>❖ Događaj koji će se uvek organizovati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ograničena sredstva</li> <li>❖ Nedovoljno poznati na tržištu</li> <li>❖ Nerazvijena infrastruktura</li> </ul>
<b>ŠANSE</b>	<b>PRETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Porast tražnje za ovim tipom usluge</li> <li>❖ Povećanje kupovne moći građana</li> <li>❖ Mogućnost pokrivanja teritorije cele zemlje</li> <li>❖ Mogućnost širenja usluge na međunarodno tržište</li> <li>❖ Mogućnost širenja usluge i na organizaciju drugih vrsta specijalnih događaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Konkurentne agencije</li> <li>❖ Nestabilna ekonomska situacija</li> <li>❖ Loša percipiranost ovog tipa usluga u svesti potrošača i korisnika usluga</li> </ul>

Tabela 5.1. SWOT analiza

### 5.3. Organizaciona struktura organizacije za upravljanje specijalnim događajem

Specijalni događaji mogu biti i u organizaciji pojedinca ili kao delatnost neke firme. Kako se ovde razmatra profesionalna organizacija specijalnih događaja, fokus je stavljen na opciju da firma radi samo specijalne događaje, ili su joj oni osnovna delatnost. U tom slučaju, potrebno je izabrati najbolji organizacioni oblik, koji bi kompaniji dao neophodnu efikasnost.

Opšteprisutan je "trend" u našoj privredi da je organizaciona struktura nešto apstraktno i da je nije potrebno definisati i planirati, već ona dolazi spontano. Organizacija specijalnih događaja je nova oblast i bilo bi dobro da ona od početka izbegne ovu zabludu. U tom cilju treba razmotriti i pokušati da se utvrdi kako treba postaviti organizaciju preduzeća, koja bi se bavila isključivo specijalnim događajima. Tako će se uzeti u obzir i da je ovo delatnost

koja je na našim prostorima tek u ekspanziji, pa će bar u prvo vreme njoj biti posvećena ne celo preduzeć, već njegovi delovi.

Razmatrajući problematiku organizacije za upravljanje specijalnim događajem, može se uočiti da polazni korak predstavlja definisanje odgovarajuće organizacione forme, koja će biti zadužena za upravljanje i realizaciju događaja. Organizaciona forma mora biti u skladu sa specifičnostima preduzeća i događaja. U ovom delu se ukazuje na sastavljanje organizacije za upravljanje specijalnim događajem, bilo da se radi o preduzeću koje se isključivo bavi time ili o preduzeću koje za sopstveni račun organizuje specijalni događaj u okviru svoje postojeće organizacione strukture.

Definisanje odgovarajuće organizacione forme podrazumeva i definisanje svih potrebnih izvršioca i rukovodioca, odrediti njihove zadatke, prava i odgovornosti, zatim način njihove koordinacije, korišćenje odgovarajućih sredstava i sl. Poseban akcenat se stavlja na određivanje rukovodioca koji rukovodi realizacijom specijalnog događaja. Od pozicije rukovodioca, a posebno od njegovih ovlašćenja i odgovornosti, najčešće zavisi i organizovanje jedinice, koja radi na upravljanju realizacijom događaja.

Prilikom definisanja organizacije za upravljanje specijalnim događajem, osnovno je pitanje za koji tip organizacije se opredeliti. Čest je slučaj u praksi kada firma za svoj račun organizuje specijalni događaj, da to vrši u okviru svoje marketinške funkcije sa postojećom strukturom. Za složenije događaje se preporučuje ili angažovanje agencije koja se bavi organizacijom specijalnog događaja, ili formiranja posebne jedinice (tima) koja će isključivo raditi na realizaciji specijalnog događaja.

Koja će organizacona forma biti u funkciji organizacije događaja, zavisi od toga ko događaj organizuje, da li firma za sebe u okviru svoje postojeće strukture ili angažovana firma sa strane, koja je specijalizovana za taj posao. Shodno tome treba naći mesto organizacije specijalnog događaja u organizacionoj hijerarhiji.

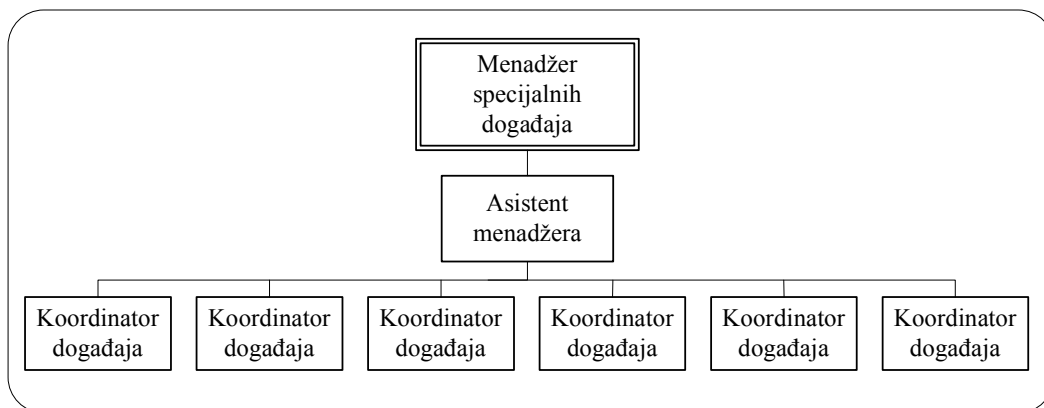
### **5.3.1. Mogući organizacioni oblici**

Pre izbora same strukture, neophodno se upoznati sa nekim osnovama kod projektovanja organizacione strukture. Danas se projektovanje ne svodi samo na izbor pogodnog oblika od već ponuđenih. Specifičnosti preduzeća su postale tolike da je uklapanje u rigidni, predefinisani oblik postalo nemoguće, a da se ne uvode ograničenja koja bi sputavala preduzeće. Takođe, ne zahteva se da se izmisli potpuno nova struktura – ono što treba je najverovatnije neki miks postojećih oblika koji se sreću u praksi.

Ovde bi trebalo, kao i pri svakom ozbiljnijem poslovnom koraku, izvršiti **analizu**. Ovde prva stavka mora biti finansijska. Postaviti pitanje, da li je u redu da se pristupi detaljnom projektovanju organizacione strukture, da li postoje sredstva za to, kao i da li je potrebno angažovati eksperte. Da li će budući prihodi opravdati ovaj vid početnog ulaganja? Ponekad je rešenje i očigledno i ne treba previše analizirati. Tipičan slučaj je kada je u pitanju npr. porodična firma, pogotovo sa manje od deset radnika. Onda je sasvim moguće primeniti linijski ili linijsko-štabni oblik organizacije, bez bojazni da će on ograničavati poslovanje. Ovakvi slučajevi nisu retki u praksi.

Situacija u domaćoj praksi je nažalost upravo obrnuta – ne samo da nema opasnosti da će biti previše uloženo u izbor organizacione strukture, već i tamo gde je to kritično, ovaj korak se jednostavno odradi. Neophodno je odrediti moguće alternative.

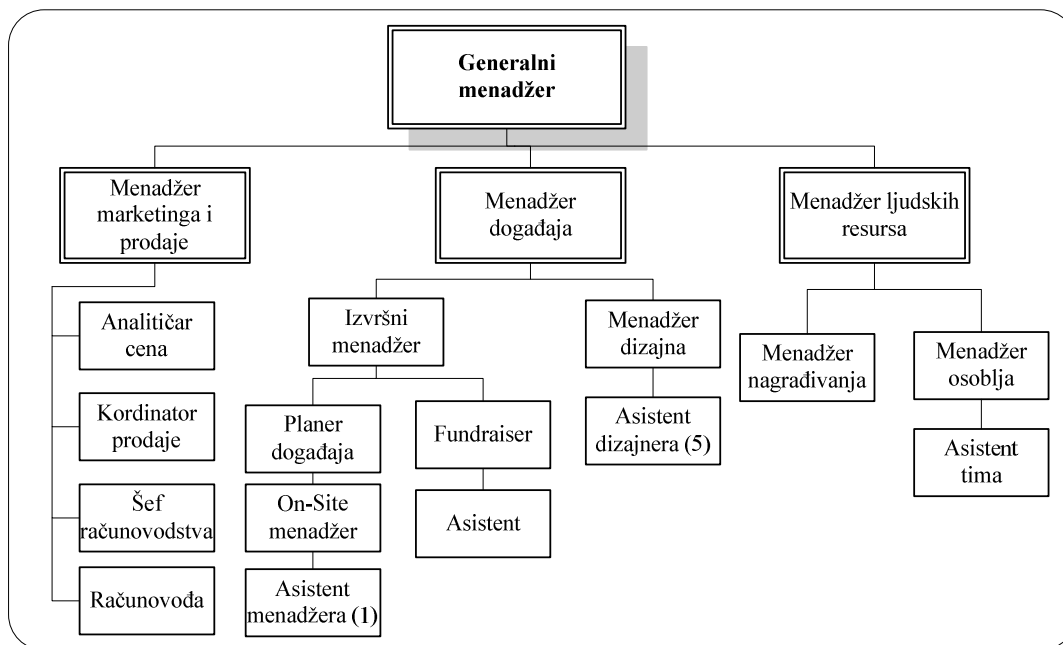
Iako mnoge organizacije menadžmenta specijalnih događaja, nemaju mape organizacione strukture, sve organizacije imaju svoje interne strukture koje određuju važne stvari kao što su: promocije, rast i regulative za svakodnevne operacije. I pored toga što ponekad nije vidljiva mapa organizacione strukture, lako se može uočiti ko kome odgovara i na kom nivou odgovornosti i autoriteta se nalaze izvršiocu u nekom vremenskom periodu. Slika predstavlja tipičnu „flat“ organizacionu strukturu sa malim šansama za napredovanje i ogromnom moći u rukama dva glavna menadžera. Iako ovakve organizacije postoje, zadržavanje zaposlenih u ovakvoj strukturi je teško, jer većina ljudi ne vidi šansu za potencijalni napredak i promociju na drugo radno mesto.



Slika 5.2 . Tradicionalna organizaciona struktura

Na narednoj slici predstavljena je dinamičnija i kompleksnija organizaciona struktura, koja zaposlenima nudi više prostora i potencijala za napredovanje, dobijanje viših zvanja, i više specifičnih poslovnih zahteva. U ovakvim organizacionih strukturama, vrhovni

menadžment zaposlenima omogućava razne vidove treninga i obuka, koji će doprineti njihovom daljem poslovnom napredovanju. Jasno su podeljena odeljenja u okviru kojih se formiraju timovi koji omogućavaju lakše izvršavanje kompleksnijih zadataka. U ovakvoj strukturi, moć je delegirana tako da timovi odgovaraju menadžerima svojih odeljenja, a zatim oni svojim pretpostavljenima.



Slika 5.3. Dinamična organizaciona struktura

### 5.3.2. Mesto organizacije specijalnih događaja u organizacionoj hijerarhiji

#### Neprepoznavanje

U našoj, a u dosta slučajeva i u svetskoj praksi, ovo je najčešći slučaj. Firma organizuje specijalne događaje za druge (to je slučaj koji se razmatra), ali ih ne naziva tim ili bilo kojim drugim imenom, već to podvodi pod svoje standardne poslove. Takvi slučajevi postoje kod marketinških agencija koje će organizovati događaje ovog tipa, ali će ih zvati promocijom, kampanjom, itd. To nije neispravno, već je nepotpuno i otežava sistematizaciju poslova i organizaciju firme prilikom priređivanja specijalnih događaja. Ako bi se shvatila sličnost između promocije, prezentacije, banketa, organizacija bi se mogla uopštiti i tako racionalizovati upotreba resursa, uz istovremeno olakšavanje i administrativne strane posla.

Ovakav tretman specijalnih događaja praktično onemogućuje da ih svrstamo bilo gde u hijerarhiju, pa samim tim i da odgovarajućoj službi odredimo organizacionu strukturu. Prihvatljiv je samo u slučaju da je organizacija specijalnih događaja sporedna delatnost, da

se oni organizuju prilično retko (najviše dva do tri puta godišnje) i da su relativno malog značaja. Inače, ovo mora biti samo prelazna faza ka nekom od niže navedenih oblika.

### **U okviru postojeće službe**

Ovo je slučaj u kome poslove organizacije specijalnih događaja obavlja neka od postojećih službi u preduzeću, a pored svojih redovnih poslova. To treba da bude služba, odnosno deo preduzeća kome priliči ovakav vid posla. Najčešće je to marketing služba ili sektor, već zavisno od veličine i tipa preduzeća, jer se specijalni događaji vezuju za promocione aktivnosti, što spada u domen marketinga. Ovo stanovište jeste u priličnoj meri ispravno, ponajviše zbog neophodnog elementa kreativnosti koji je ovde prisutan. Taj element je prisutan i u istraživanju i razvoju, s tim što očigledno specijalni događaji nemaju ništa sa istraživanjem i razvojem, bar ne u opštem slučaju.

Ni ostale organizacione jedinice u okviru tipičnog preduzeća ne deluju kao da bi mogle biti kandidati za ovaj posao: finansijska, investiciona, kadrovska služba, iako imaju direktnog dodira, iako su poslovi kojima se bave nezaobilazni pri organizaciji specijalnog događaja. Možda svoje mesto specijalni događaji mogu naći u službi za odnose sa javnošću, ali ovo je prilično redak slučaj. Kod većih preduzeća ponekad postoji i poseban deo za upravljanje projektima, ali tada se specijalni događaj već tretira kao nezavisan projekat, a onda je to nešto drugo.

Zaključak koji se nameće iz gore iznetog, a i iz prakse je – ako neka služba radi specijalne događaje, onda je to marketinška. Ono što je najviše potrebno za ovaj vid posla – kreativnost, promocija, odnosi sa javnošću, već je tu. Prihvatljiva je organizacija specijalnih događaja na ovom nivou, kada služba koja je za njih određena dobija adekvatna sredstva i podršku od rukovodstva. Naročito je važno da top menadžment ima razumevanja za ovu vrstu posla, jer se često događa da se to smatra nečim uzgrednim, i zaposleni ne bivaju adekvatno plaćeni ili im se ne daje dovoljno vremena da se posvete organizaciji, bez obzira što se odatle slivaju značajni prihodi. Ovo je i do rukovodstva same službe, koja mora kroz izveštaje da istakne značaj poslova na organizaciji specijalnih događaja.

Nije retka ni pojava da preduzeće koje ima u ponudi slične aktivnosti (promocija, poslovni saveti, marketinški poslovi) stavi u spektar svoje ponude i specijalne događaje, nakon što je organizovala jedan ili dva, čisto zato što je ponuda tako kompletnija, a i zvuči lepo. Niko ne radi na pronalaženju posla, to se prepušta slučaju, dok je fokus na primarnim delatnostima, nekim drugim. Kada se nakon izvesnog vremena pojavi naručilac, ne postoje potrebni resursi niti organizaciona osnova da se događaj pristojno odradi. Narudžbina se u većini slučajeva ipak prihvata, a zatim uradi, uz povećani pritisak na zaposlene kojima se

ne umanjuju osnovni poslovi. Najgore je što je ovo rad koji se teško obavlja pod pritiskom i ne može se tek tako odraditi jer se stalno zahteva krativnost. Sve ovo šteti poslovnom ugledu preduzeća. Dakle, opasnost koja vreba kada se postavi organizacija specijalnog događaja (kao i neke druge vrste posla) "uzgred" u neku službu je da će se posao valjano uraditi.

Osim prethodno rečenog, na ovaj način nije efikasno moguće organizovati veće događaje, koji imaju zahtevnije učesnike, ili su velike skale, ili traju dug vremenski period. Kada obim posla postane veliki, treba preći na sledeći vid organizacije.

### **Služba za organizaciju specijalnih događaja**

Nije najbolje poznato da li se ijedna organizaciona jedinica zove baš ovako, ali jasna je suština; ime može da varira i obično je to nešto što je zvučno upravi preduzeća. Osim što se eliminišu nedostaci navedeni u prethodnom odeljku, na ovaj način sama organizacija dobija mnogo veću autonomiju, a tu dolazi do izražaja kreativnost, čime se automatski povećava i konkurentska prednost na ovom polju.

Sada se već može govoriti o izboru organizacione strukture, pod uslovom da vrhovni menadžment to dozvoli. Mogući oblici organizacione strukture koji su navedeni u sledećem delu odnose se u tom slučaju i na službu za organizaciju specijalnih događaja. Premda ima veću fleksibilnost, kreativnost i resurse, treba biti oprezan. Mora se zapitati da li prihodi koji se dobijaju, opravdavaju troškove organizovanja posebne službe, kao i da li je obim poslova dovoljno veliki da bi se angažovala dodatna sredstva.

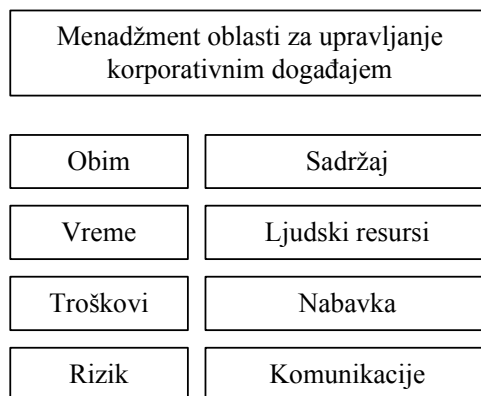
### **Preduzeće – Agencija za specijalne događaje**

Ovakvih preduzeća, pogotovo kod nas, nije mnogo. Za sada obim posla ne prelazi kritičnu granicu, ali samo je pitanje vremena kada će ovaj oblik preduzeća početi naglo da niče. Ipak, kako je ovo ambiciozno razmatranje, upravo ovakva preduzeća će predstavljati njegovu okosnicu, makar se nazvali i hipotetičkim preduzećima. Jedno od osnovnih pitanja, kada je osnovato preduzeće za određenu namenu, jeste kakav tip organizacione strukture da se primeni.



## 6.0. PROJEKTNO UPRAVLJANJE REALIZACIJOM SPECIJALNOG DOGAĐAJA

Upravljanje projektima je skup znanja i iskustva koja se primenjuju tokom realizacije raznorodnih projekata. Pojava informaciono komunikacionih tehnologija u velikoj meri je olakšala razvoj nove nauke i doprinela da sličnost među projektima postane tako očigledna. Kao i menadžeri bilo kog drugog projekta koji se dešava u poslovnom okruženju, bilo da su građevinski ili vezani za informacione tehnologije, menadžer specijalnog događaja mora da kontroliše različite oblasti koje su navedene na Slici 6.1. Svim ovim oblastima potrebno je planiranje, implementacija i realizacija plana. U njih će biti potrebno uložiti različite količine vremena tokom trajanja specijalnog događaja. Ukoliko menadžer specijalnog događaja gubi fokus na bilo kojoj od ovih oblasti, događaji će se sigurno suočiti sa ozbiljnim problemima. Upravo u ovom delu biće detaljno obrazložen proces realizacije projekta specijalnog (korporativnog) događaja.



Slika 6.1. Oblasti menadžmenta za upravljanje korporativnim događajem, prema [58]

Svaki projekat, od ideje do konačnog završetka, prolazi kroz određeni broj različitih faza. Ovaj vremenski period, u kome se, kroz određeni broj faza i veliki broj aktivnosti, projekat dovodi do završetka, naziva se životni ciklus projekta.

Detaljno analiziranje i definisanje životnog ciklusa projekta omogućava da se celokupan proces realizacije jednog projekta raščlani na globalne i manje delove i da se proučavanjem pojedinih delova ciklusa i ciklusa u celini, pronađu i odrede najbolje mogućnosti za što efikasnije odvijanje sveukupnog ciklusa, videti [46].

- Samim tim prioriteta upravljanja korporativnim događajem se menjaju i fokus se prebacuje iz faze u fazu. Uobičajeno je da se životni ciklus projekta prikaže kroz

nekoliko globalnih faza, koje vremenski definišu projekat. Ovakav polazni pristup životnom ciklusu projekta važi za sve projekte. Životni ciklus projekta se najčešće deli na faze prema vrsti poslova koji se na projektu obavljaju u okviru vremenskog perioda između početka i završetka projekta. U jednoj takvoj podeli razlikujemo sledeće četiri faze životnog ciklusa projekta, detaljnije u [1]:

- koncipiranje projekta,
- planiranje,
- izvršenje
- završna faza.

**Faza koncipiranja** je početna faza u kojoj se vrši utvrđivanje osnovnih aktivnosti za definisanje projekta, identifikovanje potreba i mogućnosti, određivanje alternativa i definisanje organizacije projekta.

**Faza planiranja** uključuje izradu pripremnih planova i skica, detaljno projektovanje i izradu kompletnog plana koji omogućava završetak projekta.

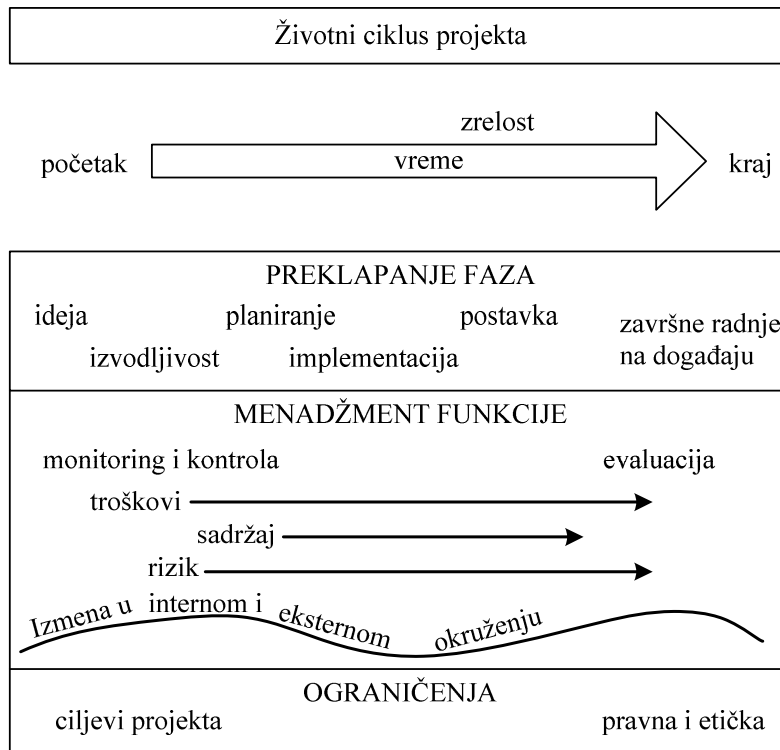
**Faza izvršenja** ili izvođenja je najduža faza u kojoj se projekat realizuje odnosno dovodi do završetka. Ona uključuje izvršenje i koordinaciju svih potrebnih aktivnosti i resursa da bi se obezbedio planirani završetak projekta.

**Završna ili konačna faza** objedinjuje završene aktivnosti i zadatke neophodne da se ostvare projektni ciljevi.

Faza planiranja predstavlja značajan deo upravljanja projektom specijalnog događaja, to je zajednički proces i mentalno uklapanje svih komponenti projekta. Planiranje uključuje i predviđanje svih problema i njihovih rešenja. Međutim, kako menadžer specijalnog događaja ne može da predvidi sve moguće probleme, realnije je da se planiranjem specijalnog događaja smanji broj problema. U tom smislu cilj planiranja događaja je da se isplaniraju sve aktivnosti što detaljnije, tako da se sa promenama i nepredviđenim problemima kasnije može raditi na fokusiran i lakši način. Iako se većina aspekata specijalnog događaja može organizovati i isplanirati unapred, tokom planiranja može doći do neočekivanih obrta.

Osnovni princip upravljanja korporativnim događajem jeste da će se najviše promena dešavati u toku samog događaja. Broj članova tima će rasti kako se događaj bude bližio, neki korporativni događaji idu od dva člana tima u ranoj fazi, do više od hiljadu zaposlenih i volontera na sam dan događaja. Koncept životnog ciklusa specijalnog događaja ilustrovan

je na slici 6.2. i predstavlja metaforu za rast i promene koje se dešavaju tokom planiranja i sprovođenja procesa.



Slika 6.2. Životni ciklus događaja, videti [58]

Svaki korporativni događaj počinje idejom ili konceptom. Prvo pitanje koje se treba postaviti je pitanje o *izvodljivosti*. Onog trenutka kada koncept događaja postane izvodljiv planiranje može da počne. Tokom procesa planiranja mogu biti otkrivene nove mogućnosti ili pretnje i to vodi do menjanja koncepta događaja. Neki aspekti plana mogu biti implementirani, dok su drugi još uvek u fazi planiranja. Na primer, promovisanje događaja može početi pre nego što se ugovori mesto događaja. Svi ovi procesi se nadovezuju jedni na druge. Kroz ceo životni ciklus projekta mora se upravljati rizikom, sadržajem, planom, troškovima i vremenom. Rizik može biti veoma različit tokom životnog ciklusa, jer plan događaja nije statičan dokument. Jedina sigurna stvar jeste da će do promene sigurno doći. Predvidive unutrašnje promene uključuju povećanje tima za organizaciju događaja i povećanje posla u oblasti upravljanja ugovorima kako se sve više i više dobavljača uključuje u sam proces. Takođe, mogu se desiti i neočekivane unutrašnje promene. Neki drugi događaj kompanije ili drugi događaji kompanije koja organizuje korporativne događaje mogu da odvuku pažnju sa planiranog događaja. Eksterne promene uključuju uobičajene promene mesta događaja ili može da dođe i do mnogo većih promena i

problema kao što je fluktoacija deviznog kursa koja u velikoj meri utiče na stepen izvodljivosti samog događaja.

Bez obzira kakve se promene dešavaju događaj je ograničen određenim okvirima koje je postavio klijent, kao što su postizanje željenog povraćaja uložениh investicija, stvaranje profita ili pak promocija proizvoda ili usluge. Skup ograničenja koje je klijent ustanovio usmerava i definiše životni ciklus projekta. Naravno ograničenja mogu biti daleko suptilnija kao što su radno okruženje klijenta ili korporativna kultura.

## **6.1. Faza koncipiranja projekta**

Ovo je početna faza u kojoj se vrši utvrđivanje osnovnih aktivnosti za definisanje projekta, identifikovanje potreba i mogućnosti, određivanje alternativa i definisanje organizacije projekta. Kada klijent zatraži od menadžera specijalnog događaja da organizuje i upravlja događajem, nije uvek očigledno šta klijent ima u vidu pod definicijom događaja. Ovo često podrazumeva kombinaciju ciljeva, neki su jednostavni, a drugi manje očigledni ili prikriveni. Koristan koncept metodologije upravljanja projektima je definisanje projekta. On se smatra prvim korakom u čitavom procesu. Za organizaciju događaja to znači formalizacija razumevanja onoga što klijent stvarno želi, bilo da je klijent vlada, korporacija ili organizacija u dobrotvorne svrhe. Definicija projekta je mnogo više od kratkog opisa događaja i uključuje inpute kompanije za organizaciju događaja kao i svrhu i ciljeve događaja koje klijent želi da postigne. Takođe, možemo je zvati izjava rada sa dodacima prikaza rada, odgovornosti, rasporeda i budžeta. Ekvivalentni termini su projektni statut ili izjava o radu, koji su kasnije počeli da se koriste u oblasti građevinske industrije. Ovi termini se često koriste u drugim oblastima organizacije i postali su deo standardne terminologije u savremenom poslovanju. Definisanje projekta može biti veoma detaljno mada je ponekad i jedna strana sasvim dovoljna. U ovoj fazi se postavljaju smernice i pravci u kojima će se projekat kretati. Od posebnog značaja će biti odgovornosti klijenta i same organizacije kao i odgovornosti internog ili eksternog tima za organizaciju specijalnog događaja.

### **6.1.1. Sistem i donošenje odluka**

Upravljanje događajima kao i upravljanje bilo kojim drugim projektom treba posmatrati kao tekući proces kontrole rizika. Značajan faktor je sposobnost da se identifikuju problemi koji mogu nastati. Koje su moguće promene? Kako se nosimo sa njima? Da li imamo resurse? Najbolji resurs je veština donošenja efikasnih odluka. Osnovu za donošenje efikasnih odluka čini razumevanje događaja i njegova povezanost sa

elementima. Svaka odluka zavisi od ostalih odluka. Uticaj individualne ili grupne odluke će se osetiti i u oblastima koje su samo indirektno povezane sa datom odlukom. Sistemska analiza može biti primenjena na sveukupno odlučivanje tokom procesa planiranja događaja, detaljnije u [12].

### **Procena ponude**

Pre nego se ponuda pripremi kompanija za organizaciju događaja mora da odluči da li treba da se prijavi za organizaciju događaja. Faktori koji su uključeni u ovu odluku treba da odgovore na sledeća pitanja, videti u [3]:

1. *Da li je ovo pravi zahtev za organizaciju specijalnog događaja?* Nije neuobičajeno da ovo bude jedan od načina prikupljanja ideja za organizaciju događaja ili samo da se vidi kakvo je stanje na tržištu. Iako nije etički ovo je realnost u poslovnom okruženju i mora se uzeti u obzir.
2. *Koliko vremena, resursa i energije će biti potrošeno na pravljenje ponude?* Ponuda može biti veliki dokument i mora se uzeti u obzir da li je izrada ponude vredna truda. Prikupljanje podataka može da okupira dosta resursa koji se možda mogu iskoristiti u drugim oblastima. Pripreme velikih ponuda mogu trajati nedeljama i zahtevaju veliki fokus na njih.
3. *Da li je kompanija u mogućnosti da obavi posao ukoliko dobije ponudu?* Troškovi moraju biti procenjeni i uzeti u obzir u odnosu na profit. Rad na jednom događaju može isključiti rad na drugim događajima zbog nedostatka resursa i ljudi u koliko se sve usmeri na dati događaj. Oportunitetni troškovi se moraju imati u vidu. Takođe, kompanija može izgubiti dobavljače koji su partneri godinama ukoliko nisu uključeni na projektu.
4. *Ko je moguća konkurencija?* Identifikovanje konkurencije i njihovih prednosti i nedostataka se takođe mora uzeti u obzir. Svi faktori treba da budu pokriveni u SWOT analizi.
5. *Šta kompanija za organizaciju događaja dobija?* Kao što klijent ima korist od organizacije događaja tako i tim za organizaciju događaja ima svoje koristi. Ako tim ne može da ispuni neke od specifikacija onda će morati da pokuša da ih izmeni u ponudi. Ponekad ljudi koji malo znaju o organizaciji događaja sastavljaju ponude i profesionalni savet može dobro doći.

Inicijalni intervju sa klijentom je kritičan za odlučivanje i prihvatanje događaja. Timovi za organizaciju događaja uglavnom ne obraćaju previše pažnje na pripremu za ovaj sastanak. Ovi koraci su veoma važni u procesu postavljanja dogovora između klijenta i projektnog tima. Svaki klijent koji organizuje događaj želi da ostvari ciljeve svog događaja i da povрати uložene investicije. Takođe, klijent organizuje događaj zato što smatra da je to

najbolje sredstvo za postizanje korporativnih ciljeva. Za projektni tim jako je bitno da razume zašto klijent želi da organizuje događaj i koju poruku želi da prenese. Projektni tim mora da sagleda dobro na koji način klijent funkcioniše i odredi da li može da ispuni sve potrebe i zahteve klijenta. Ukoliko dođe do saradnje integracija između klijenta i projektnog tima treba da bude što jednostavnija. Međutim, mnogi projektni timovi na ceo proces organizacije događaja gledaju samo kao na biznis i razmatraju koliko novca mogu da dobiju od klijenta. Oni se uglavnom vode pitanjem koju vrstu događaja može da organizuje da bi se što bolje promovisao. Trebalo bi da se traže mogućnosti gde mogu da pokažu šta mogu da urade da bi klijent dobro izgledao. Ako projektni tim prikaže klijenta u dobrom svetlu, onda će klijent nastaviti saradnju sa projektnim timom i u budućnosti. Ovo je jedan od ključnih faktora uspeha.

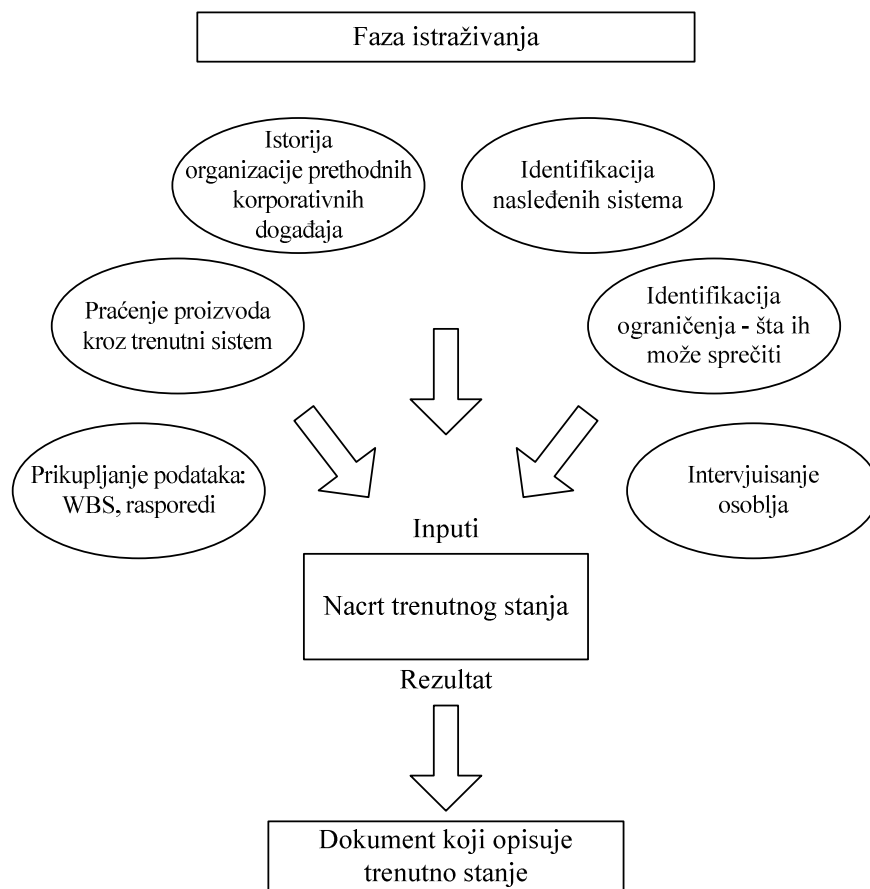
### **Specijalni događaj kao sistem**

Sistemska mišljenje je staro koliko i filozofija. Ono mora ići ruku pod ruku sa dekompozicijom i analizom plana i ostati u kontroli efektivnog odlučivanja. Sistemska mišljenje je prepoznatljivo po međuzavisnosti svih elemenata događaja i razumevanju osnovnog koncepta projekta, videti u [47].

Planiranje događaja i njegovo sprovođenje se može opisati kao dinamika sistema. Svaka funkcionalna oblast upravljanja događajem zavisi i utiče na sve druge oblasti. Da li je ovaj međusobni uticaj jak ili slab, zavisiće od vrste događaja i varijacija tokom životnog ciklusa projekta. Umetnost upravljanja korporativnim događajem je da predvidi sve ove promene i prognozira mogući uticaj na sam događaj. Ako posmatramo događaj kao sistem, sledi da alati i tehnike koji se koriste u sistemske analizi se mogu primeniti i na upravljanje događajem. Sistemska analiza je kritičan faktor u upravljanju projektima organizacije specijalnih događaja. Sistemska analiza utiče na svaki aspekt upravljanja i to se naziva inženjering sistem.

### **Sistemska analiza**

U prvoj fazi sistemske analize istražuju se i identifikuju postojeći sistemi u upotrebi (Slika 6.3). Da bi događaj funkcionisao sistem mora biti u upotrebi, jer savremena tehnologija to zahteva. Dijagram i organizaciona šema su neophodni, ali ne i dovoljni za identifikaciju sistema, jer ova dva grafikona ne prikazuju metodologiju koja se koristi. Formalni i neformalni procesi i procedure su sastavni deo sistema. Metod ilustracije služi za praćenje različitih elemenata događaja kroz ceo životni ciklus projekta.



Slika 6.3. Faza istraživanja, videti u [47]

U okvir specijalnog upravljanja događajima postoji puno različitih sistema formalnih i neformalnih, tajnih i otvorenih, materijalnih i nematerijalnih, itd. Oni su na kraju postali deo korporativne kulture i način na koji se posao obavlja u kompaniji. Ovaj hibridni sistem apsorbuje nove metode i prilagođava se već postojećim pravilima. Određivanje trenutnih sistema uključuje i identifikaciju nasleđenih sistema. Metode koje trenutni menadžment koristi mogu biti i ograničenja za kompaniju ili se mogu koristiti za novi pristup upravljanja projektima.

Druga faza systemske analize je predstavljena na Slici 6.4., i njen zadatak je da analizira postojeće i potrebne zadatke, procese i funkcije za događaj. Systemski pristup u kombinaciji sa ostalim metodologijama može biti integrisan u jedan sistem za upravljanje projektima. Funkcionalna analiza opisuje različita funkcionalna područja u kancelariji za organizaciju događaja, kako sadašnja kako i buduća. Na mikro nivou vrši se analiza zadataka prošlih i budućih događaja i vrši se procena kako oni mogu da se prilagode sistemu za upravljanje projektima. Cilj je da se prvo identifikuje trenutna metodologija za

organizaciju događaja, tako da metodologija za upravljanje projektima može da se poveže, prilagodi i implementira.

Postojeća korporativna kultura će verovatno imati ograničenja koja će uticati na fazu implementacije, međutim kao što je već navedeno, upravljanje projektima postaje deo korporativne kulture tako da menadžer specijalnog događaja može očekivati mnogo veću podršku nego ranije.

Jedna od prednosti je i imati dobro osmišljenu metodologiju kako bi članovi tima mogli da je koriste u celoj kompaniji ili u slučaju globalnih korporacija širom sveta. Koncept distribuiranja timova i ekspertize može funkcionisati samo ukoliko se koristi isti sistem. Ovakav sistem se može podešavati i prenosiv je. Sledeća prednost korišćenja systemske analize u upravljanju događajima predstavlja kreiranje baze znanja za kompaniju. Jedna od funkcija projektnog tima je da bude odgovoran i da skladišti informacije i znanje stečeno organizacijom događaja. Često se čuje da događaj mora da se ponovo pokrene jer je menadžer specijalnog događaja napustio kompaniju.

Odgovarajući sistem za snimanje i skladištenje informacija treba da bude uspostavljen pre nego što planiranje samog događaja počne. Takav sistem bi trebalo da integriše znanje sa ukupnim sistemom upravljanja, odnosno metodologijom za upravljanje projektima. Upravljanje znanjem je više nego samo stvaranje biblioteke. Ono mora da uzme u obzir sledeće, videti u [47]:

1. Integraciju sa trenutnim sistemom upravljanja znanjem kompanije, ukoliko je kancelarija za upravljanje događajem deo kompanije.
2. Preuzimanje znanja, naročito važno za događaje koji su vremenski striktno ograničeni.
3. Apsorpcija znanja prošlih događaja i njihovih evaluacija.
4. Budući razvoj sistema, njegovo širenje i prikupljanje informacija tokom životnog ciklusa projekta.
5. Jednostavnost unosa podataka. Informacije koje se unose automatski bi trebalo da se raspoređuju u različitim oblastima, umesto da se unose nekoliko puta.

### **Kreativno razmišljanje**

Analitički pristup je „pomoć“ u kreativnom razmišljanju. Kada je sistem dobro postavljen tim za organizaciju događaja će se lako izboriti sa problemima. Rešavanje problema u stanju panike zahteva određenu količinu kreativnog razmišljanja. Najveći problemi se uvek rešavaju pre nego što do njih dođe. Kreativnost je ono što izdvaja događaj od ostalih



manifestacija slične tematike. Postoje različite metode koje se koriste za podsticanje kreativnog razmišljanja, neke od njih su:

1. ***Neformalne metode*** - najpriznatija neformalna metoda je sposobnost da se tim izvuče uz pomoć različitih iskustava i veština. Kreativne ideje mogu doći iz različitih izvora. Kreativno razmišljanje znači da često pravljenje skrivenih veza vodi do toga da "stvari legnu na svoje mesto". Veza se može naći kroz sintezu različitih ideja ili kroz gledanje iste ideje iz drugačije perspektive.
2. ***Formalne metode*** - koje doprinose kreativnom razmišljanju, koriste dekompoziciju problema i situacije ili ih kombinuju sa različitim atributima kako bi isprovocirali drugačiji pogled na situaciju. Morfološka kutija je tehnika u kojoj se atributi navedeni u kolonama i redovima mešaju i čine matricu. Kombinacija atributa može da pruži inovativna rešenja za probleme i izazove kreativno razmišljanje.
3. ***Storyboarding*** - je uobičajen metod za podsticanje kreativnosti u upravljanju korporativnim događajima kao i za predstavljanje ponude stejkholderima. Kroz Storyboarding ideje i problemi su grafički predstavljeni i postavljeni tako da različiti aranžmani elemenata ili ideja mogu biti razmatrani. Ovo je uobičajen metod za izradu zadataka po funkcionalnim oblastima.
4. ***TRIZ*** (teorija inventivnog rešavanja problema) - Ovu metodu je razvio Genrih Altsuler, predstavlja način opisivanja i analiziranja kreativnosti i rešavanja problema. Veoma je slična studiji inovacije inženjeringa i koristi se u mnogim poslovnim aplikacijama. Sam metod je veoma kompleksan, postoji jako puno principa i induktivnih zakona koji se primenjuju. TRIZ je daleko više od uobičajene kombinacije atributa, ova metoda pristupa nauci kroz kreativnost.

### **Donošenje odluka**

Važne odluke se donose na početku životnog ciklusa projekta. Kako se životni ciklus projekta odvija i kreće ka samom događaju broj odluka se povećava. Efekat svih tih odluka se neće toliko osetiti sve dok sam događaj ne počne. Ovo je još jedan od razloga zašto menadžeri korporativnih događaja koriste već isprobane metodologije, alate i tehnike u donošenju odluka. Analize donošenja odluka ne samo da pomažu timu da donese pravilne odluke, već ih i dokumentuje.

Donošenje odluka predstavlja izbor između alternativa, videti u [12]. Ova definicija pretpostavlja relativno stabilno okruženje u kojem postoji jednostavna veza između donošenja odluka, izbora i rezultata izbora. Ovo je slučaj samo sa nekim standardnim korporacijskim događajima. Ova definicija takođe pretpostavlja da su izbor i posledice u potpunosti prihvatljivi od strane okoline. U složenom sistemu to je gotovo nemoguće. Odluka neće biti lako doneta ili preuzeta od nekog drugog događaja ili oblasti. Mnoge

odluke se donose tokom životnog ciklusa projekta. Sve one moraju biti u okviru ograničenja strateških ciljeva interesnih grupa. One mogu biti klasifikovane kao:

1. **Projektne odluke** - prihvatiti ili ne prihvatiti organizaciju događaja. U idealnoj situaciji ovo će biti zasnovano na rezultatima studije opravdanosti. U njoj će biti definisana pitanja kao što su kapaciteti tima za organizaciju događaja, postizanje ciljeva, raspoloživi resursi, potrebno vreme i drugi faktori.
2. **Uporedne odluke** - prilično jednostavne odluke se najlakše donose kada je moguće da se uporedi više alternativa. Na primer, dobavljače u poređenju sa drugim dobavljačima.
3. **Kvalitativne odluke** - zasnovane su na budućoj vrednosti događaja i njegovih ciljeva.
4. **Konfiguracijske odluke** - povezanost između tri promenljive: troškova, vremena i obima projekta (Slika 6.5.). Na primer, ako se određeni zadaci ne izvrše u predviđeno vreme, menadžer događaja će morati da odluči koju od promenljivih će promeniti, videti u [58].



Slika 6.4. Troougao mogućnosti, videti u [58]

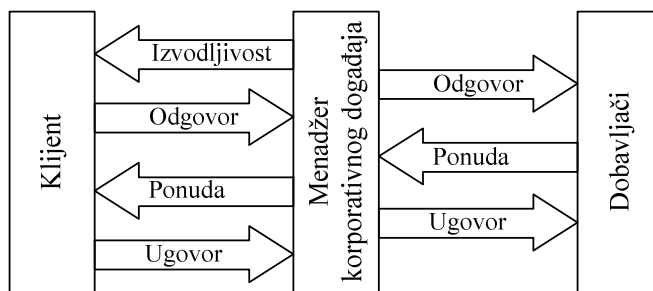
### 6.1.2. Izrada studije izvodljivosti

Retko je moguće da se održi „generalna proba” da bi se utvrdilo da li je događaj izvodljiv i da li svi elementi mogu da funkcionišu zajedno kako bi se postigli željeni ciljevi. Zbog toga je važno da se sprovede studija izvodljivosti i da se izveštaj sa rezultatima dostavi stakeholderima. Studija izvodljivosti je detaljan dokument o mogućim alternativama, kako bi se osigurali da događaj ispunjava sve ciljeve klijenta. Ishod studije izvodljivosti predstavlja pisani predlog za organizaciju događaja. Predlog događaja je detaljno napisana preporuka za izvršenje događaja.

U zavisnosti od fokusa kompanije, da li će imati sopstveni tim ili će autorsovati projekat, menadžer specijalnog događaja može imati tri različite uloge:

1. *Inicijator događaja* - menadžer specijalnog događaja predlaže događaj višem menadžmentu kompanije. U projektno orjentisanoj kompaniji ovaj metod je standardan za sva odeljenja. Događaji kao i drugi projekti moraju da ispune kriterijume kompanije ukoliko se želi da isti budu realizovani.
2. *Partner događaja* - svaka organizacija koja učestvuje, šalje svog menadžera specijalnog događaja ili osnovni tim kako bi postao deo ukupnog tima za organizaciju događaja. Jedan od ovakvih primera jesu Olimpijske igre gde ljudi iz različitih zemalja učestvuju u organizaciji celokupnog događaja.
3. *Eksterni menadžer događaja* - kada je tim za organizaciju događaja potpuno autorsovan, kompanija mora da proceni isplativost događaja i prati njegov napredak.

U svim ovim situacijama kompanija i tim za organizaciju događaja moraju da razumeju važnost studije izvodljivosti događaja i podnošenja predloga događaja. Menadžer specijalnog događaja može biti u jednoj od navedenih uloga prilikom razmatranja ponude, može da podnese ponudu ili može da napravi zahtev za ponude i procenu rezultata kao što je ilustrovano na Slici 6.5.



Slika 6.5. Protok dokumentacije, videti u [58]

Inicijalna faza projekta treba da odgovori na pitanja da li je događaj izvodljiv? Da li se koristi pravi pristup za postizanje željenih rezultata? Početna istraživanja i analize treba da imaju globalni karakter, u njima ne treba zalaziti u detalje, već uočiti samo najvažnije karakteristike svakog elementa. Takva analiza naziva se studijom izvodljivosti. U literaturi se kao sinonim može naći i izraz preinvesticiona studija, ali on ovde nije prikladan, jer korporativni događaj nije obavezno i investicija, pre svega zbog toga što investicija obično podrazumeva profit kao krajnji efekat, a to ovde nije uvek slučaj.

Izrada studije izvodljivosti se obavlja radi prethodnog sagledavanja i ocene opravdanosti daljeg ulaženja u proces realizacije projekta, tj. izradu plana projekta, koji omogućava donošenje konačne odluke o realizaciji, detaljnije u [3].

Autputi inicijalne faze postaju konkretan plan za realizaciju specijalnog događaja. Tri oblasti, ponude, predlozi i studije se istovremeno ispituju s obzirom da se često prepliću i predstavljaju vreme i resurse koji su potrebni za realizaciju događaja. Menadžer specijalnog događaja mora da zna kako da efikasno i pravilno sastavi ove dokumente. U prošlosti menadžer specijalnog događaja je retko morao da pravi i podnosi predloge. Međutim globalizacija je učinila da se proces upravljanja projektima sve više i više koristi u organizaciji događaja i da se tim za organizaciju događaja takmiči sa ostalim projektnim timovima u kompaniji za sredstva. Događaj mora da zadovolji željeni nivo povraćaja investicija. Na primer, u slučaju organizovanja događaja za dodatnu edukaciju odeljenja ljudskih resursa, tim za organizaciju događaja bi morao da dokaže da je povraćaj ulaganja, veći od alternativnog rešenja za postizanje navedenih ciljeva kao što su na primer, virtuelni treninzi ili učenje iz knjiga. Od tima za organizaciju događaja se očekuje da napiše činjenični izveštaj o izvodljivosti za predloženi događaj.

Najbitniji deo studije izvodljivosti je poređenje i odabir odgovarajućeg modela događaja. Poređenje mora da koristi iste aspekte događaja i oni se moraju međusobno porediti. Model matrice događaja sa tipom događaja na vrhu i elementima događaja na dnu strane omogućava brzo upoređivanje. Ovi elementi mogu biti primarni troškovi ciljne grupe, mogućnost napredovanja, mogući partneri ili sponzori, itd. Još jedan važan deo studije izvodljivosti su grafikoni, fotografije, video snimci, šeme, itd. Dva glavna ograničenja organizacije događaja, vreme i prostor, zahtevaju potpunu pažnju tima za organizaciju. Vreme je prikazano na rasporedu i odabirom datuma, a prostor se prikazuje na mapi lokacije. Vreme i zadaci mogu biti predstavljeni putem šeme toka projekta, time se uspostavlja redosled zadataka i njihova primarna zavisnost. Šema toka prikazuje zašto neka odluka može da ima dugotrajne posledice. Važno je ne izgubiti se u detaljima, samo bitne informacije treba da se unesu. U tom slučaju studija izvodljivosti pored navedenih faktora, može obuhvatiti i analizu lokacije, ekološke aspekte, itd.

Studija izvodljivosti treba da sadrži osnovne delove a to su, videti u [45]:

- analiza tržišta,
- analiza mogućnosti organizatora,
- organizaciono-kadrovska analiza,
- ocena studije.

Ova vrsta analize sadrži sve neophodne elemente koji bi ušli u ocenu opravdanosti investiranja u neki projekat. Ako studija izvodljivosti pokaže da je projekat opravdan, ide se na detaljnu razradu svih njenih elemenata. Detaljno razmatranje procesa pripreme realizacije jednog specijalnog događaja i iznalaženje odgovarajućih rešenja je od ključnog značaja za valjano upravljanje i efikasnu realizaciju događaja.

Glavni cilj studije izvodljivosti je da obezbedi izbor različitih modela za događaj i da predstavi troškove i benefite svakog od njih. Ishod studije je dokument koji sadrži procenu svih prednosti i mana događaja koji će se koristiti za donošenje ispravne upravljačke odluke. U slučaju internih predloga, studija izvodljivosti se bavi svim poznatim kriterijumima i može da izgleda na sledeći način, detaljnije u [33]:

1. **Uvod:** opis ciljeva studije i ciljeva događaja i njihovo uklapanje sa strateškim ciljevima sponzora ili klijenta.

2. **Izbor vremena i mesta:**

- finansijski i politički faktori,
- izbor mesta održavanja,
- nacrt predloženih prostora,
- faktori u izboru datuma.

3. **Logistika:**

- nabavka,
- transport.

4. **Procena troškova projekta**

5. **Prihodi**

- izvori finansiranja - odeljenje budžeta, partnerstva sa sponzorima i fondacijama,
- raspored plaćanja ili prenosa sredstava,
- pozivnice ili distribucija karata,
- registracija.

6. **Sadržaj događaja**

7. **Modeli ili opcije događaja**

8. **Poređenje modela događaja**

9. **Administracija, organizacija, struktura i ugovaranje**

10. **Procena sličnih događaja**

11. **Preporučena opcija**

12. **Sledeći korak**

13. **Prilozi**

- matrični model,
- sveukupna šema,
- nacrt rasporeda,
- nacrt budžeta.

**Alati za izradu studije izvodljivosti**

Studija izvodljivosti je veoma složena, jer obrađuje sve aspekte projekta i obuhvata značajan broj istraživanja, analiza, posebnih studija i idejnih rešenja. Što se tiče sadržine ove studije, ona ima određenu strukturu koja odgovara svakom tipu specijalnog događaja. Studijom se obuhvataju, analiziraju i razrađuju: ekonomski, moralni, marketinški, pravni, društveni, ekološki i drugi faktori od značaja. Za studiju izvodljivosti se mogu koristiti i alati drugih disciplina, kao što su SWOT analiza iz marketinga, Gep analiza iz planiranja, Cost-Benefit analiza iz oblasti finansija, itd.

**SWOT analiza** predstavlja najčešće korišćenu metodu analize konkurentskog okruženja i mogućnosti kompanije ili tima. Ova metoda polazi od spoljnih faktora koji utiču na projekat (pretnje, mogućnosti), a zatim prelazi na analizu internih faktora (snage, slabosti). SWOT (snage, slabosti, pretnje, mogućnosti) analiza je efikasno sredstvo u pravljenju studije izvodljivosti. Većina menadžera korporativnih događaja je imala prilike da bude upoznata sa njom i da je koristi i obezbeđuje okvir za opisivanje elemenata događaja.

Tabela 6.1. SWOT analiza

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivisanost, stručnost i ljubaznost osoblja</li> <li>• Veliki izbor i prilagodljivost ponude</li> <li>• Sopstveni kapital</li> <li>• Događaj koji će se uvek organizovati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ograničena sredstva</li> <li>• Nedovoljno poznati na tržištu</li> <li>• Nerazvijena infrastruktura</li> <li>• Needukovani zaposleni i osoblje</li> </ul>
<b>ŠANSE</b>	<b>PRETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porast potražnje za ovim tipom usluge</li> <li>• Povećanje svesti građana</li> <li>• Mogućnost pokrivanja teritorije cele zemlje</li> <li>• Mogućnost širenja na međunarodno tržište</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurentne organizacije</li> <li>• Nestabilna ekonomska situacija</li> <li>• Loša percipiranost ovog tipa događaja od strane potencijalnih učesnika</li> </ul>

Izbor datuma ili organizacija samog događaja, može se uporediti koristeći tabelu SWOT analize (Tabela 6.1.). Ako je događaj pokrenut u okviru promocije ekološko-održivog proizvoda, u obzir mogu doći tri datuma: Svetski dan zaštite životne sredine, Dan planete zemlje ili neki treći dan definisan nekim drugim kriterijumima. Uz pomoć SWOT analize može se videti koje su prednosti i mane održavanja događaja na ove datume, ili isplativost ovog proizvoda i njegove promocije.

**GEP analiza** je alat koji se koristi u upravljanju rizikom, a u ovom slučaju traže se “rupe” u studiji izvodljivosti. Gep predstavlja razliku između određenog cilja kao planske odluke i

“status-quo” predviđanja. Analiza gepa je tehnika pomoću koje se preispituje i zatvara gep između ciljeva koje kompanija namerava da realizuje i onoga što je verovatno da će se ostvariti ukoliko se ništa ne preduzme, detaljnije u [46].

Gep analizu je najbolje sprovoditi tokom izrade studije izvodljivosti jer se tokom samog procesa izrade mogu otkriti oblasti koje su izostavljene. Gep analiza se može vršiti pomoću kontrolnih lista ili poredeći elemente i zadatke sa predhodnih događaja. Kako je menadžer specijalnog događaja previše upućen u ceo projekat može se desiti da ne prepozna praznine i nedostatke studije izvodljivosti, pa je dobar predlog da se nekom drugom menadžeru specijalnog događaja da studija izvodljivosti na reviziju.

**Cost-benefit analiza** predstavlja složenu i obimnu analizu, sa puno procena, izračunavanja, predviđanja i poređenja. Osnovna ideja cost-benefit analize je da se uzmu u obzir i izračunaju ili procene sve koristi i troškovi jednog projekta i da se na osnovu komparacije ukupnih koristi i troškova oceni valjanost, tj. rentabilnost posmatranog projekta. Naravno samo oni projekti kod kojih ukupne koristi nadmašuju ukupne troškove, mogu biti ocenjivani prihvatljivim za realizaciju. Konačna ocena zavisi od vrste projekata koji se ocenjuju i primenjenih kriterijuma za ocenu, videti u [45].

Cost-benefit analiza je veoma značajna u sprovođenju studije izvodljivosti. U zavisnosti od veličine i jedinstvenosti događaja izrada studije izvodljivosti može da traje nedelju dana ili duže. Za istraživanje i prikupljanje podataka u upotrebljivom obliku potrebno je vreme. To može zavisiti od nivoa detaljisanja, grubosti informacija kao i broja predloženih alternativa. Kako se u obzir uzimaju novčani troškovi, tako treba uzeti u obzir i troškove vremena i resursa. Ovo može biti predstavljeno u smislu izgubljenih mogućnosti i oportunitetnih troškova. Rezultati studije izvodljivosti pomažu klijentu i menadžeru specijalnog događaja da utvrdi da li je događaj prihvatljiv i da li se može očekivati prinos od investicija. Tokom vremena, studija izvodljivosti može da spasi ogromne svote novca kompanije, eliminisanjem događaja sa malim povraćajem novca i usmeravanjem tih sredstava na neke mnogo rentabilnije događaje.

### **Priprema i podnošenje ponude**

U marketingu, ponuda je mnogo više od dokumenta koji prodaje određeni proizvod ili uslugu. Ovaj dokument sadrži veoma bitne informacije i pruža rešenje u okviru specifičnih zahteva klijenta. Oblik i sadržaj tog dokumenta moraju da odražavaju profesionalnost članova projektnog tima. Trebalo bi da prikaže jedinstveno znanje i iskustvo upravljanja događajima, kao i posvećenost klijentu i ciljevima samog događaja. Ovaj dokument može biti predlog na jednoj strani, detaljan folder ili prezentacija. U većini slučajeva neko od

članova tima predstavi ponudu u vidu prezentacije. Međutim, u slučaju većih formalnosti ili apliciranja kod različitih fondacija, ponuda se mora dostaviti u pisanoj formi. Ponuda može imati različite nivoe detalja, u skladu sa potrebama korisnika. Najbolje je koristiti kombinaciju lične prezentacije i pisanog dokumenta. Ništa nije uverljivije od osobe koja će na pravi način predstaviti ponudu i u datom trenutku odgovoriti na sva moguća pitanja, a nakon završene prezentacije i sleganja utisaka, klijent sve detalje ponude može revidirati u pisanoj formi. Takođe, klijent može da se upozna sa svim detaljima koji su mu promakli na prezentaciji. U potencijalnoj ponudi bi trebalo da stoje sledeće stavke, opisano u [33]:

1. ***Propratno pismo***

2. ***Naslovna strana***

3. ***Obaveštenje o neovlašćenom otkrivanju ponude trećim licima*** (treba uvek da stoji u prednjem delu predloga iz pravnih razloga).

4. ***Sadržaj***

5. ***Lista skraćénica***

6. ***Rezime***

7. ***Predlog***

- profil kompanije za organizaciju događaja,
- opšte informacije uključujući misiju, delatnost i reference,
- specifične informacije, uključujući rad na sličnim događajima i o raspoloživim resursima.

8. ***Potencijalni partneri projekta i njihovi profili***

9. ***Specifične informacije o događaju***

- ciljevi i oblast rada,
- stakeholderi,
- tema, ideje i dizajn,
- procena mesta održavanja događaja,
- potrebni resursi: audio-video oprema, katering, osoblje, učesnici programa i dobavljači,
- marketing i promotivne aktivnosti,
- budžet,
- kontrola upravljanja procesima, izveštavanja odgovornosti i organizacione strukture,
- rasporedi: planiranje, transport, plan programa, promocija, itd.,
- uticaj na životnu sredinu: prirodno okruženje, saobraćaj, transport, itd.

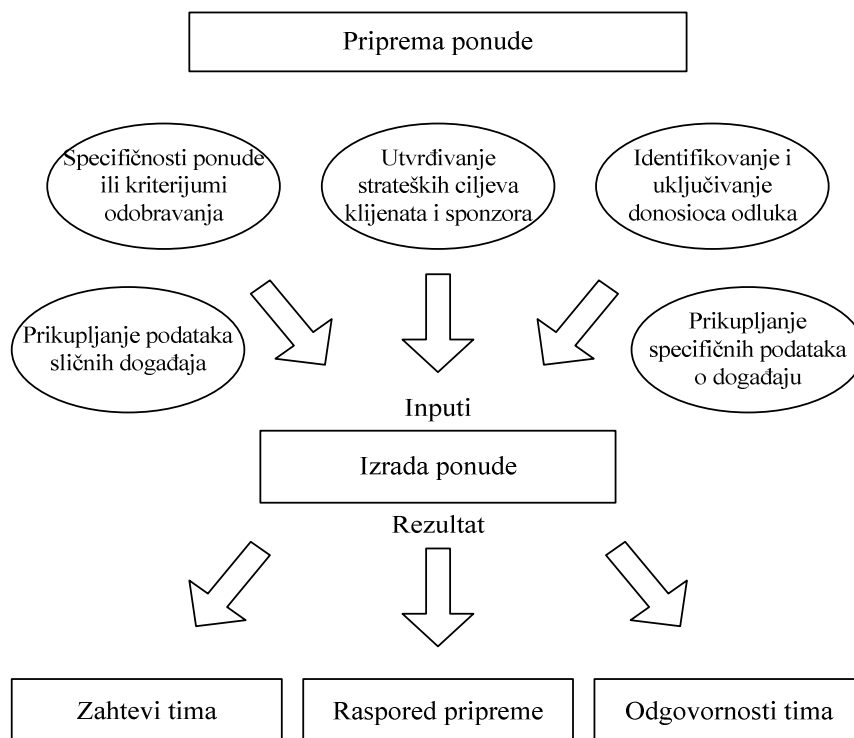
10. ***Prilozi.***



Priprema ponude je veoma zahtevan zadatak, ali isto i šansa da tim usredsredi sve svoje veštine i znanja na događaj. To je glavna odgovornost projektnog tima i prvi korak u dobijanju organizacije događaja.

Formiranje tima za pripremu ponude takođe mora biti korektno i ispravno urađeno. Članovi tima mogu biti interno uzeti iz kompanije ili se mogu angažovati konsultanti i partneri. Kada se tim formira prelazi se na prikupljanje informacija i sastavljanje ponude. Sa ulaznim informacijama priprema ponude može biti podeljena na specifične jedinice i dodeljena pojedinim članovima tima. Konačna verzija ponude se nakon urađenog posla spaja i koriguje ukoliko je to potrebno.

Slika 6.7. prikazuje inpute za tim koji piše ponude i outpute neophodne za kreiranje efikasne ponude. Inputi uključuju informacije o sličnim događajima i događaju za koji se ponuda pravi. Veoma je korisno znati i ko su osobe koje odobravaju ponude. Da li je u pitanju odbor, tim ili pojedinac? Da li su orjentisani više marketinški ili finansijski? Ponuda treba da bude napisana i da uvrsti ciljeve svih stakeholdera i zainteresovanih strana. Takođe, jako je bitno da klijent napravi šablon i na taj način obezbedi da svi kriterijumi budu ispunjeni. Tako klijent može da dobije odgovor na željena pitanja i postavljane ciljeve od svih podnosioca ponuda, uporedi ih i donese odgovarajuću odluku.



Slika 6.6. Priprema ponude, videti u [47]

Ponuda mora biti jasno napisana. Korišćenje grafikona i tabela je veoma korisno u komunikaciji predloga. Tim za pisanje ponude mora zainteresovati klijenta da pročita ponudu. Samim tim mora biti veoma jasan, koncizan i u svakom trenutku fokusiran na ciljeve propisane od strane klijenta. Klijent koji ocenjuje ponude će sigurno imati listu prioriternih kriterijuma. Ovo će biti prvi nivo filtriranja ponuda i ukoliko ponuda ne ispunjava kriterijume biće odbačena. Često se koriste bodovni sistemi u odabiru najodgovarajuće ponude.

Multimedijalne prezentacije mogu biti veoma dobar dodatak ponudi, bilo da su u obliku videa snimljenog na CD-u ili predstavljene na posebnoj internet stranici. Ponuda takođe treba da bude uklopljena u različite kulture, korporativne ili društvene. Tekst ponude vrlo lako može nekog uvrediti ukoliko se ne predstavi na pravi način. Mudro je imati neformalni kanal komunikacije sa klijentom i raspitati se o tome šta ne bi bilo pametno uključiti u ponudu. Odgovor na podnošenje ponude je uobičajen način da kompanija za organizaciju događaja dobije posao.

U nekim slučajevima jedini način da se neka nova kompanija za organizaciju događaja probije na tržište, je ukoliko postoji raspisan konkurs za organizatore. Vladine agencije su obavezne po zakonu da objave javno sve svoje potrebne usluge. Većina privatnih kompanija će ovo uraditi u cilju dobrog poslovanja kako bi bili sigurni da dobiju što konkurentnije ponude. Kompanije za organizaciju događaja će sastaviti ponudu na isti način kao i bilo koji drugi dobavljač. U zavisnosti od kvaliteta svog rada kompanija za organizaciju događaja će biti postavljena na željenu listu klijenta. Priprema ponude može da bude težak zadatak i kompanija za organizaciju događaja mora da uloži puno truda i vremena u izradu iste, u koliko ne želi da bude uklonjena sa spiska poželjnih izvođača.

## **6.2. Faza planiranja**

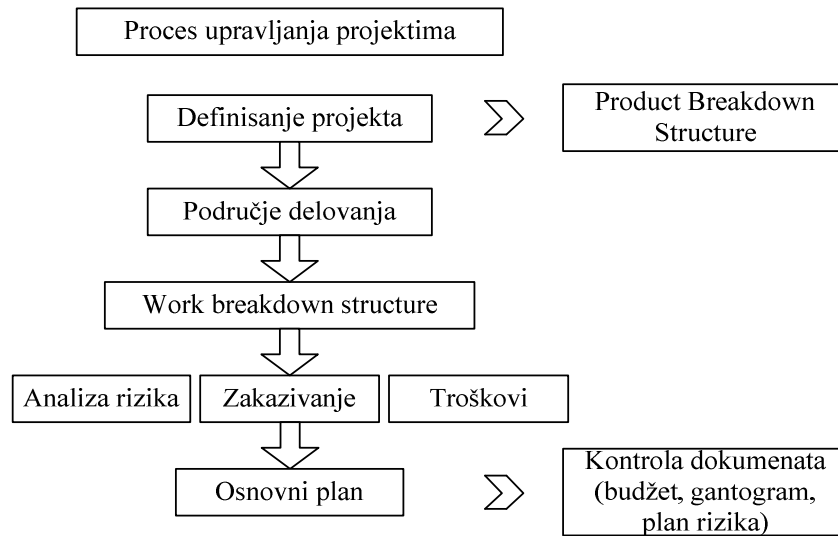
Specijalni događaj se nikada ne odvija slučajno, već uvek planski i sa unapred definisanim ciljem i idejom za njegovo dostizanje. Nakon postizanja dogovora sa klijentom i prihvatanja posla sledi detaljno planiranje celokupnog događaja. Planiranje predstavlja proces donošenja odluka o tome šta će se raditi u budućnosti, a na bazi temeljne procene odgovarajućih parametara. Proces planiranja znači postavljanje jasnog, razumljivog, merljivog cilja, osmišljavanje i izbor pravca delovanja i načina ostvarenja postavljenog cilja. Uvek je praćeno rizikom i nesigurnošću, jer se odluke donose na osnovu raspoloživih podataka danas, za događaj koji će se odigrati u budućnosti.

Kada se konkretizuje i precizno definiše cilj, prelazi se na sastavljanje plana za organizaciju i realizaciju događaja. Velike kompanije korporativne događaje uvršćuju u godišnje planove. Kompanija na ove događaje gleda kao na sredstvo za postizanje visoke reputacije na tržištu i usađivanje privrženosti kod potrošača/korisnika. Ona ih uvršćuje u operativne i tekuće planove, kao stavku koja je sastavni deo poslovanja. Pored ovih događaja za koje se okvirno zna da će nastupiti u toku poslovne godine, postoje i oni koji nisu predviđeni planovima, već nastaju „ad hoc”, kao odgovor na određena dešavanja na tržištu. Ovi se događaji planiraju, takoreći, danas za sutra i tu je situacija složenija, jer se mora brzo i efikasno reagovati.

Planom korporativnog događaja definisane su sledeće stavke, prema [26]:

- cilj koji se želi postići,
- ciljna grupa kojoj je događaj namenjen,
- osnovni podaci o događaju (datum, lokacija),
- specifikacija potrebnih finansijskih i materijalnih sredstava,
- kvalitet i kvantitet potrebnih kadrova,
- sadržaj i redosled odigravanja događaja,
- potrebne dozvole i odobrenja za odvijanje događaja,
- marketinška podrška događaju,
- mogući sponzori događaja,
- medijske kuće koje bi pratile događaj,
- ostalo.

Tim za organizaciju događaja planira šta treba da se postigne, deli poslove na upravljačke jedinice, efikasno dodeljuje resurse i pravi raspored radnih jedinica. Ovaj proces ilustrovan je na sledećoj slici i predstavlja dinamičan proces koji konstantno mora biti revidiran kako se promene dešavaju.



Slika 6.7. Proces upravljanja projektom, prema [58]

Za razliku od većine administrativnih menadžment planova proces upravljanja projektom zahteva stvaranje osnovnog plana. Većina menadžment planova je striktna u praćenju datih aktivnosti. Međutim, osnovni plan može da se menja i omogućava menadžeru specijalnog događaja da prepozna, proceni i izmeri bilo kakve varijacije. Kreiranje osnovnog plana podrazumeva stvaranje metoda za prepoznavanje i kontrolu varijacija. Ako su varijacije dovoljno velike, one vode do promene u osnovnom planu. Budžet je na primer vrsta osnovnog plana. Samo retki događaji se striktno pridržavaju početnog budžeta. Većina klijenata je unapred spremna na manevrisanje tako da događaj isprati korporativne ciljeve. Još jedna vrsta osnovnog plana je program događaja. Ovde se obično menjaju govornici, prodavci, talenti, mesto održavanja događaja, itd. Upravljanje rizikom osnovnog plana se stalno mora revidirati, naročito ako postoje neke varijacije u drugim planovima.

Nivo detaljisanja zavisi od više faktora: složenosti specijalnog događaja, veličine događaja, upoznatost zaposlenih i dobavljača sa određenim tipom događaja, pravnih zahteva i zahteva interesnih grupa, vreme i drugi resursi dodeljeni planiranom zadatku. Proces pisanja plana pomaže u strukturiranju događaja. Osnovni plan je sredstvo komunikacije i dokument projekta na osnovu kog događaj može biti izmeren. Plana se ne treba držati striktno jer će se on revidirati kako se životni ciklus specijalnog događaja bude odvijao.

Veoma lako se siđe sa kreativne putanje ili se prevede problemi, a sve to vodi ka neispunjavanju klijentovih ciljeva. Ako se dovoljno vremena posveti definisanju i postavljanju ciljeva onda će se mnogo lakše boriti sa novonastalim promenama, izmenama ili dopunama. Odluke o takvim zahtevima se donose na osnovu predloženih promena ili kako će dodatno uticati na ostvarivanje navedenih i utvrđenih ciljeva. Takođe, postoji

tendencija da se planiranje predstavi kao lek za sve probleme, naglašavajući isto tako da loše planiranje predstavlja najveći problem za lošu realizaciju događaja. Ako je planiranjem predviđeno da se prepoznaju svi problemi, onda se na planiranje nije obratilo dovoljno pažnje. U realnom svetu organizovanja događaja, promene i problemi mogu doći sa bilo koje strane i u bilo koje vreme tokom životnog ciklusa projekta.

Regionalni menadžer može otkazati događaj na osnovu promena ekonomskih uslova ili može promeniti mesto dešavanja događaja. Na primer, kompanija Alcatel-Lucent je pre dve godine učestvovala na sajmu tehnologije u Parizu. Tim za organizaciju je do najsitnijeg detalja isplanirao svaki delić plana, članovi tima su održavali sastanke jednom nedeljno i pravili reviziju urađenog. Poslednjih nedelju dana pre događaja održavane su dnevne telefonske konferencije sa ljudima iz organizacionog tima na kojima je potvrđeno da su svi procesi ispunjeni i da će sajam biti održan. Na žalost, vozači kamiona su organizovali štrajk širom Francuske i samim tim onemogućili transport potrebne opreme do mesta održavanja sajma. Srećom nakon mnogo telefonskih poziva i puno pregovaranja oprema je dopremljena vozom. U ovom slučaju incident koji je štrajk izazvao bio je potpuno nepredvidiv. Rezultat bilo kakvih promena u složenom sistemu sastoji se od fiksnog broja povezanih promenljivih koje se mogu predvideti. Na primer, ako organizovanje događaja obuhvata 200 zadataka, a jedan od tih zadataka se promeni ili se doda novi zadatak, odnosi među svim tim zadacima se menjaju. I promena u odnosu zadataka može da proizvede nove promene, koje će nastajati sve do kraja realizacije događaja. Drugim rečima mala promena može lako imati nepredviđene posledice.

### **6.2.1. Planiranje vremena realizacije projekta**

Postupak planiranja realizacije projekta počinje planiranjem vremena, odnosno izradom vremenskih planova. Nakon definisanih ciljeva projekta, potrebno je odrediti najkraće vreme završetka sa najmanjim troškovima. Planiranje vremena predstavlja definisanje redosleda aktivnosti u projektu, procenu vremena izvršenja aktivnosti i proračun vremena završetka celog projekta. Vremenski plan realizacije jednog projekta definiše odvijanje procesa realizacije projekta, prema [46]:

- po pojedinim fazam ili aktivnostima procesa,
- omogućava vremensku analizu odvijanja realizacije projekta,
- utvrđivanje termina završetka pojedinih ključnih delova projekta i završetka projekta u celini.

Pre nego što se krene sa detaljnom izradom vremenskog plana, potrebno je izvršiti tehnološko-organizaciono strukturiranje projekata na manje logičkih celina. Uz pomoć dijagrama će biti mnogo lakše i jednostavnije definisati datume početka i završetka aktivnosti. U postupku vremenskog planiranja vrši se izrada različitih vremenskih planova koja je namenjena različitim

nivoima odgovornosti i različitim nivom detalja i otkrivanja informacija. Vremenski planovi se mogu podeliti na dve velike grupe, detaljnije [46]:

- Globalni mrežni planovi,
- Detaljni vremenski mrežni planovi.

Globalni mrežni plan prikazuje realizaciju celokupnog projekta kroz manji broj faza. Može se i ručno obrađivati, ne sadrži puno aktivnosti. On služi za top menadžment i najuži krug ljudi u timu za organizaciju događaja. Pored ovog standardnog globalnog mrežnog plana, koristi se i mrežni plan ključnih događaja, koji je veoma bitan za samo planiranje, jer tim u svakom trenutku mora da zna dokle se stiglo. Ukoliko bi preskočili neku od ključnih aktivnosti ili kasnili sa radom, to bi dovelo projekat u opasnost od neuspeha. Zato je dobro da postoji ovaj plan, koji će tim podsetiti na ključne događaje.

Detaljni vremenski mrežni planovi se odnose na detaljnu razradu projekta, odnosno sve aktivnosti koje obuhvata određeni deo projekta. Oni služe za operativno upravljanje projektom, a rade se za svaki pojedinačni deo u sklopu celokupnog projekta. Oni predstavljaju osnovnu bazu za analizu i upravljanje vremenom, resursima i troškovima projekta. Ako ove detaljne planove uradimo za određeni kraći vremenski period dobijamo operativne planove realizacije projekta.

Nakon izrade odgovarajućih vremenskih planova prelazi se na drugi deo planiranja vremena realizacije projekta. Potrebno je izračunati sve vremenske rokove i termine koji bi trebalo da budu ispunjeni putem analize vremena. To su najranija i najkasnija vremena početka i završetka aktivnosti, kalendarsko trajanje, vremenski gepovi, itd. Vremenski rok za svaki zadatak mora biti procenjen, koliko će svaki zadatak trajati i koje resurse će koristiti. Ovo trajanje često nazivaju procenjeno vreme završetka koje se određuje od strane eksperata uz pomoć posebnih programskih paketa za upravljanje projektom. U upravljanju projektima postoje četiri procenjene vrednosti:

1. **Najraniji start (ES)**: najraniji datum i vreme kada zadatak može da počne nakon što je prethodni zadatak završen.
2. **Najraniji završetak (EF)**: najraniji datum ili vreme kada zadatak može da se završi  
( $EF = ES + ECT$ ).
3. **Najkasniji početak (LS)**: najkasniji datum ili vreme kada zadatak može da počne, bez da utiče na sam datum održavanja događaja.
4. **Najkasniji završetak (LF)**: najkasniji datum ili vreme kada zadatak može biti završen, bez da utiče na datum održavanja događaja.

LF i LS su od ključnog značaja za planiranje događaja jer se datum događaja jako retko menja.

Prema planovima se prave vremenski izveštaji koji predstavljaju kompletne vremenske planove projekta, videti [46]:

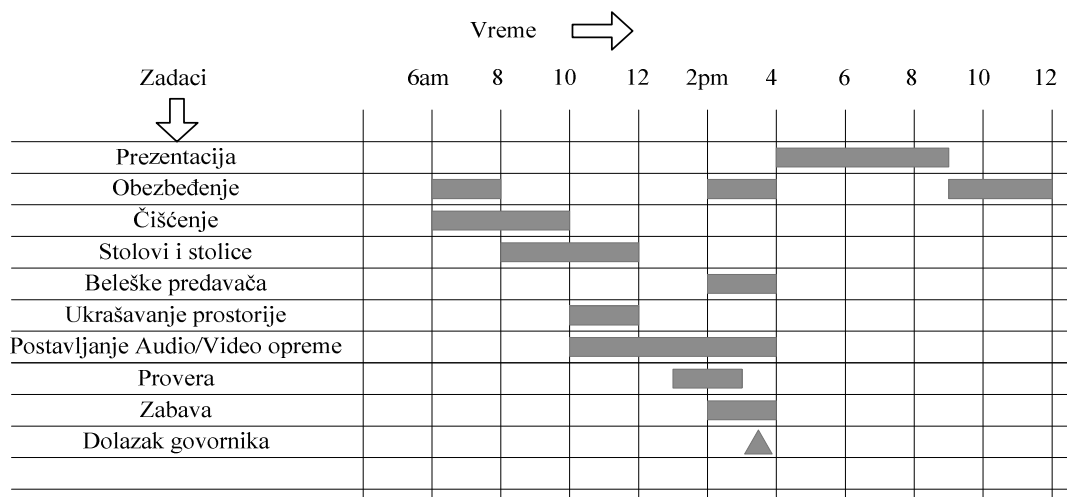
1. *Vremenski izveštaj o globalnom planu* - daje izveštaj u vidu najranijih i najkasnijih vremena početaka i završetaka pojedinih aktivnosti, faza.
2. *Vremenski izveštaj o planu ključnih događaja* - daje vremena ključnih događaja realizacije posmatranog projekta.
3. *Vremenski izveštaj o detaljnim planovima* - pruža rezultate vremenskog proračuna odgovarajućih detaljnih mrežnih planova objekata, tehnoloških celina, po izvođačima i oni pružaju podatke o vremenima pojedinih aktivnosti i o vremenskim zastojsima.
4. *Gantogram o globalnom planu* - prikaz odvijanja odgovarajućih planova sa kalendarskim datumima početka i završetka pojedinih faza i aktivnosti projekta.

Već je pomenuto da je vreme najkritičniji faktor u organizaciji specijalnog događaja. Tim mora voditi računa o izvršenju svake aktivnosti u tačno utvrđenom roku. Nema mesta greškama i nepredviđenim okolnostima, jer to menja ceo koncept projekta i samog događaja. Ovde znanje i iskustvo menadžera specijalnog događaja igra presudnu ulogu, jer mora dobro da proceni za svaku aktivnost, koliko vremena će biti potrebno da se izvede.

### **Gantogram**

- Izrada vremenskih planova najčešće se vrši preko gantograma. Oni predstavljaju jednu od najjednostavnijih tehnika planiranja. Koriste se za manji broj aktivnosti kako bi se lakše pratio plan i fokus stavio na svaki detalj plana. Prema [45] mogu se koristiti kod:

- globalnih vremenskih planova,
- mrežnih planova ključnih događaja,
- kod operativnih planova koji imaju mali broj aktivnost.



Slika 6.8. Gantogram

Uglavnom ih timovi koriste na nedeljnom nivou, ili na dnevnom kada se dan realizacije samog događaja približi. Gantogrami su neophodni za planiranje i raspoređivanje resursa. Takođe, omogućavaju menadžeru specijalnog događaja da sagleda da li ima dovoljno ljudi. Planiranje specijalnog događaja može uključiti veliki broj ljudi iz različitih profesija i različitih nivoa obrazovanja. Svaka dodatna osoba timu ili ekspert u određenoj oblasti znači da su potrebni dodatni kanali komunikacije. Sa druge strane, to znači da efikasna komunikacija može da proizvede značajne uštede u troškovima i vremenu. Grafički prikaz informacija je najbolji način prikaza rada, bez obzira na kulturu rada u bilo kojoj organizaciji. Gantogram je takav prikaz, veoma je jednostavan, prikazuje glavne zadatke i vreme kada bi oni trebalo da budu izvršeni. Takvi grafikoni se mogu koristiti za predlog događaja, ilustraciju rasporeda ili u razgovorima sa podizvođačima da pokaže kako uspeh događaja zavisi od njihove tačnosti. U kombinaciji sa dijagramom, gantogram pokazuje sposobnosti menadžmenta, koje u mnogome olakšavaju tumačenje plana.

### Metod ključnih događaja i kritični put

Prvi korak koji sledi nakon organizaciono-tehnološkog raščlanjivanja projekta je određivanje ključnih događaja i izrada plana ključnih događaja i gantograma ključnih događaja. Ključni događaji predstavljaju izuzetno važne događaje u projektu, koji označavaju završetak određenog dela projekta ili određene faze rada u projektu. Uz pomoć ključnih događaja može se izradom gantograma i mrežnog plana vršiti odgovarajuće planiranje realizacije projekta, videti [46].

Mrežni plan ključnih događaja obuhvata manji broj događaja, koji su zbog svog značaja za realizaciju celokupnog projekta od izuzetne važnosti za upravljanje projektom. Neophodno je njihovo konstantno praćenje i kontrola, jer oni su ključne smernice projekta. Ukoliko sve



ide po planu i ključni događaji se izvršavaju po planu, projekat nije ugrožen. Mrežni plan ključnih događaja je veoma jednostavan, zbog malog broja događaja koji se prate i veoma je lak za korišćenje. Ovu vrstu plana najčešće koristi menadžer specijalnog događaja i njemu najbliži ljudi. Mrežni plan se dostavlja i klijentu, kako bi bio upoznat sa ključnim zadacima koji će biti izvršeni. Za ključne događaje se uglavnom uzimaju počeci ili završeci podjedinica projekta. Ukoliko dođe do promene u internom ili eksternom okruženju zadaci se moraju promeniti kako bi bili sigurni da će se događaj desiti na vreme. Ključni događaji su veoma važni i kritični u organizaciji događaja. Tokom samog planiranja događaja, ključne događaje je potrebno prepoznati i dati im na značaju.

Veliki deo veština menadžera specijalnog događaja leži u prepoznavanju prioriteta u listi zadataka. Neki zadaci moraju biti završeni na vreme. Ostali zadaci nisu toliko striktni tj. njihovo završno vreme nije najkasnije završno vreme. Svakom od ovih tipova zadataka mora biti posvećena odgovarajuća pažnja. Niz zadataka koji nemaju prazan hod predstavljaju kritični put. Svaki zadatak na kritičnom putu mora biti završen na vreme, čak iako to košta više ili više sredstava mora biti iskorišćeno.

### **6.2.2. Planiranje resursa**

I kada postoji dobra ideja za ostvarivanje događaja, opet su raspoloživi resursi presudni za efikasnu realizaciju događaja. Spisak materijalnih sredstava, koja se mogu upotrebiti prilikom realizacije događaja je beskonačan. U pitanju su veoma bitna sredstva koja će događaj učiniti spektakularnim. Često je potrebno naručiti ili iznajmiti neke stvari mesecima unapred, da bi mogli da ih uvrstimo u raspoloživa sredstva. Zato je jako bitno na vreme ustanoviti sve potrebne resurse za realizaciju projekta. Naravno, postoje standardna sredstva koja se koriste za pojedine vrste događaja kao što su audio-video oprema, piće i hrana, itd. U okviru specijalnog događaja zastupljene su specifične kadrovske strukture, sastavljene najčešće od stručnjaka iz različitih oblasti. Ovi se kadrovi angažuju po događaju i nisu stalno u radnom odnosu. To su uglavnom osobe koje učestvuju u programu događaja (voditelji, izvođači, predavači, itd.) ili su pomoćno osoblje tokom realizacije događaja.

### **Planiranje i nabavka opreme**

Ovo je veoma bitan podproces planiranja realizacije projekta, koji obuhvata: utvrđivanje pojedinih vrsta i količina opreme, uređaja i instalacija, njihovo naručivanje i nabavku. Vremenski plan tačno određuje termine u kojima su potrebne određene vrste opreme i instalacija, čime se na određeni način definiše plan nabavke opreme.

Procedura otpočinje izradom specifikacije potrebne opreme, istraživanjem mogućih proizvođača i pregovaranjem o uslovima nabavke, naručivanjem i nabavkom opreme, zatim slede pristizanje, prijem, skladištenje, i nakon svega montaža u određenom vremenu. Za organizaciju događaja jako je bitno da se tačno odredi i utvrdi koja oprema je kad potrebna da se nabavi za:

- planiranje događaja,
- pre održavanja događaja,
- za vreme održavanja događaja.

Deo opreme će koristiti samo tim za organizaciju događaja, za pripremu, planiranje projekta, komunikaciju, snabdevanje kancelarije, itd. U ovu grupu spada uglavnom materijal koji je vezan za samo funkcionisanje kancelarije, ukoliko nešto od opreme nedostaje. Oprema koja se mora nabaviti mesecima unapred, ili rezervisati jeste audio-video oprema, oprema za izvođenje specijalnih efekata ukoliko su uključeni u program. Takođe, za održavanje seminara ili velikih konferencija potrebno je obezbediti veliku količinu sredstava za izvođenje prezentacija, itd. U zavisnosti od broja učesnika i vrste događaja potrebno je ugovoriti stolove i stolice, ukoliko je u pitanju svečana večera ili proslava kompanije.

Aktivnosti planiranja opreme se uglavnom nalaze na kritičnom putu realizacije projekta. Ove aktivnosti direktno utiču na vremensko izvršenje predviđenih aktivnosti kao i samu realizaciju projekta. Ukoliko neka oprema nije nabavljena, realizacija projekta je ugrožena. Samo održavanje nekih događaja zavisi isključivo od opreme. Sa druge strane ukoliko se neka oprema nabavi pre utvrđenog vremena, to povećava troškove nepotrebnog skladištenja i takođe ugrožava projekat. Zato je jako bitno isplanirati nabavku opreme na vreme, kako ne bi došlo do nepredviđenih nelagodnosti, videti [46].

Za nabavku opreme moraja postojati specifikacija odobrena od strane top menadžmenta. Podaci za ovaj dokument se mogu naći u prethodnim izveštajima već organizovanih događaja. Oni će dati okvirnu sliku, koju menadžer događaja sam mora da dopuni svojim znanjem. Nakon toga se kreće u pregovore sa različitim dobavljačima. Ukoliko tim već ima prethodna iskustva veoma je moguće da će kontaktirati ranije dobavljače, zbog prethodne dobre saradnje i ispoštovanih uslova. Ukoliko traže nove dobavljače, ovo može predstavljati dug proces, posebno ukoliko postoje loša iskustva iz prošlosti. Zato se na vreme mora započeti sa procesom pregovaranja i ugovaranja. Nakon što se tim za organizaciju događaja odluči za najidealniju varijantu, bitno je da se uslovi isporuke, dostave i tačno vreme navedu u ugovoru. Važno je da se dobavljačima naglasi koliko je vreme isporuke bitno i da ne sme biti kašnjenja. Međutim, tim bez obzira na prethodnu

saradnju, dobre odnose, ili klauzule ugovora, treba da ima u vidu „šta ako” situaciju i da ima rezervni plan.

### **Planiranje radne snage**

Za efikasno upravljanje projektom neophodno je angažovati radnu snagu na pojedinim poslovima u određenom trenutku. Pored već izabranog osnovnog tima za organizaciju događaja, potrebno je isplanirati i zapošljavanje dodatne radne snage za različite delove projekta. Vreme trajanja aktivnosti i resursi za izvršenje tih aktivnosti su u uzajamnoj vezi. Smanjenjem radne snage produžava se izvršenje aktivnosti, dok se povećanjem radne snage dovodi do smanjenja vremena izvršenja aktivnosti i povećanja troškova.

Planiranje radne snage počinje utvrđivanjem potreba za određenim kadrovima za obavljanje specifičnih poslova, zatim definisanjem njihovog opisa posla i potrage za datim kadrom. Bitno je u ovo planiranje uključiti i vreme kako bi se tačno znalo ko, kada radi i gde je potrebno uvesti dodatnu radnu snagu. U zavisnosti od vrste događaja, njegove namene i veličine, zavisice i potrebe dodatnog zapošljavanja. Uglavnom se za korporativne događaje pored standardnih funkcija u okviru tima, otvaraju i specijalne funkcije za ispunjavanje specifičnih zahteva. Kod organizacije korporativnih događaja ovo je veoma izraženo jer svaki događaj je priča za sebe i nije sličan ni jednom prethodnom. Takođe, u zavisnosti od namene događaja, da li se radi o korporativnoj večeri, proslavi, jubileju, konferenciji, plasiranju i promociji novog proizvoda, zavisice i potrebni kadrovi. Na primer, ukoliko se radi o edukativnoj konferenciji biće potrebno zaposliti dodatne predavače, dok ukoliko se radi o proslavi kompanije u program će sigurno biti uključeni zabavljači (plesaći, imitatori, pevači, itd.).

Menadžer specijalnog događaja takođe mora da vodi računa da na sam dan održavanja pored ovih funkcija koje su uključene u sam program događaja, mora da pokrije i pomoćno osoblje, kao što su hostese, konobari, ljudi koji rade na ozvučenju i rasveti događaja, kamermani, fotografi, itd. Potrebno je pripremiti ugovore o angažovanju ovih ljudi za potrebe projekta i na vreme ugovoriti njihovo učešće, jer kao što je navedeno ništa se ne sme prepustiti slučaju, a posebno ne na dan samog održavanja događaja.

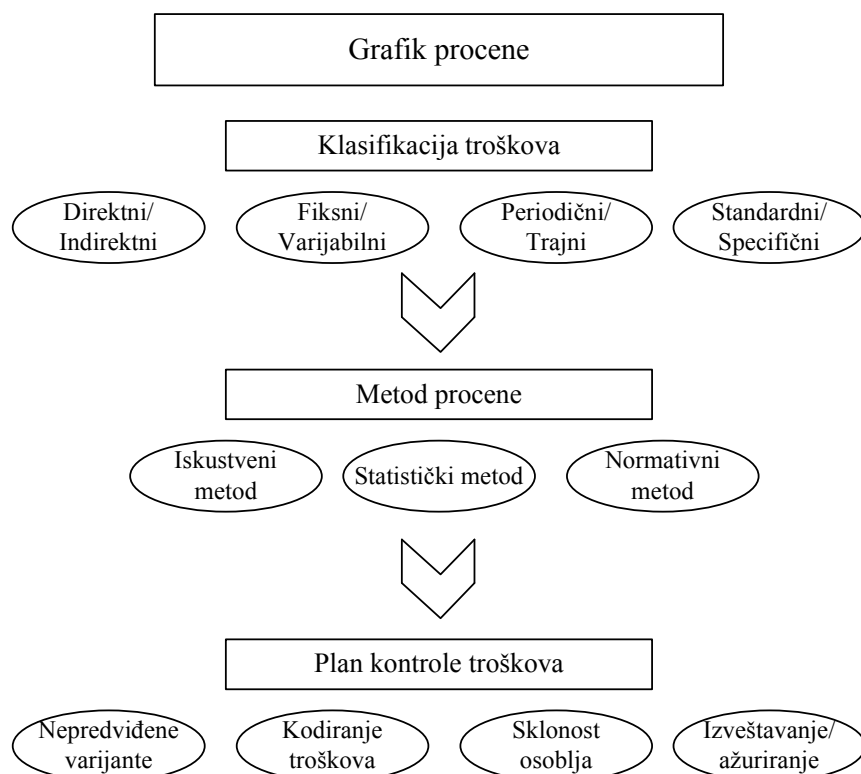
Izbor radne snage je još jedan od izazova sa kojima se menadžer specijalnog događaja mora suočiti. Bitno je pravilno rasporediti sve zaposlene i pokriti sve delove projekta u pravo vreme. Ponekad je teško naći određene profile radnika za realizaciju određenih poslova, ili u određenim periodima ima više posla, a u nekima manje, i bitno je dobro isplanirati i rasporediti raspoložive radnike. U ovim situacijama se vrši metoda optimizacije raspoređivanja radne snage, kako projekat ne bi izlazio iz vremenskog i

troškovnog okvira. Ova metoda predviđa pomeranje izvršenja određenih aktivnosti koje se ne nalaze na kritičnom putu i koje ne utiču na samu realizaciju projekta. Možda je bolje pomeriti neke aktivnosti za kasnije ukoliko zahtevaju veći broj učesnika, kako ne bi postojao prazan hod u opisu posla određenih zaposlenih. Ili pronaći osobe koje imaju više veština i znanja i mogu da rade na više polja. Na ovaj način se u mnogome štede resursi, a i sam projekat ostaje na pravom putu.

### **6.2.3. Planiranje troškova realizacije događaja**

Prvi korak u planiranju troškova je određivanje troškova pojedinih aktivnosti kroz analizu sadržaja aktivnosti (izvođenja, korišćenja sredstava za rad, opreme, ljudskog rada, vremena izvođenja, itd.). Planiranje troškova se vrši pomoću mrežnih dijagrama i to nakon vremenske analize i planiranja resursa. S obzirom da planiranje troškova predstavlja veoma bitan i složen zadatak, bitno je da se poveri nekom iskusnom i kompetentnom menadžeru. Timovi za organizaciju događaja u glavnom, ne posvećuju puno pažnje ovoj oblasti i ovaj deo prepuštaju finansijskim stručnjacima. To objašnjava česte probleme između tima za organizaciju događaja i finansijskog odeljenja. Tim za organizaciju događaja koristi termine koje prosečni računovođa ne razume, a računovođe koriste termine koje menadžeri događaja ne razumeju. Za početak planiranja bitno je da se sakupi što više informacija o prethodnim sličnim događajima. Ove informacije su veoma dragocene i čine početnu tačku za planiranje troškova. Takođe i iskustva članova tima u ovoj fazi veoma dolaze do izražaja, jer mogu skrenuti pažnju na možda male i zanemarujuće stavke, koje se kasnije mogu ispostaviti veoma važnim.

Troškovi predstavljaju procenjivanje novčanih resursa, putem uspostavljanja osnovnog budžeta, kontrolisanja tih troškova, kao i dokumentovanja i izveštavanja o procesu. Jasno je da se određeni zadatak mora uraditi u određenom vremenu, uz pomoć određenih ljudskih i materijalnih resursa, i da svemu ovome odgovaraju određeni troškovi. Planiranje troškova povezuje sve delove projekta u celinu i osigurava da svi elementi projekta budu ostvareni. Troškovi se iskazuju kroz plan finansijskih sredstava, odnosno budžet. Budžet događaja može biti sastavljen od različitih troškova. Jedini način da se kontroliše velika količina informacija i pravilno procene, ocene i postave troškovi, je da se razume njihova klasifikacija. Analizirajući i klasifikujući troškove menadžer specijalnog događaja će biti u mnogo boljoj poziciji pri planiranju, kao i ugovaranju posla ili dobijanja najviše vrednosti za određene elemente projekta. Grafikon procene troškova prikazan je na sledećoj slici, detaljnije u [58].



Slika 6.9. Grafikon procene troškova, prema [58]

Najčešća podela troškova je na ***direktne i indirektne***. Direktni troškovi su oni koji su nastali u okviru projekta, kao što je zapošljavanje, katering, iznajmljivanje prostora, pribavljanje specifičnih osiguranja, itd. Indirektni troškovi su svi ostali troškovi kao npr. troškovi kancelarijskog materijala. Direktni troškovi se prilično lako mogu izračunati, dok jedan od težih zadataka tima za organizaciju događaja je da ispravno proceni indirektno troškove.

***Standardni i specifični troškovi*** su od velikog značaja za menadžere korporativnih događaja, jer se specifični troškovi vezuju za visoko rizične zadatke. Standardni troškovi su troškovi koji se očekuju u organizovanju događaja, lako se računaju i imaju nizak nivo rizika. Međutim, kako se uvek teži jedinstvenosti događaja može doći do nekih nepredviđenih specifičnih troškova. Na primer, korišćenje specijalne audio-vizuelne opreme može zahtevati visoke troškove, međutim, posebna podešavanja opreme mogu predstavljati dodatne neplanirane troškove.

***Fiksni i varijabilni troškovi*** su veoma bitni za projekat. Fiksni troškovi ostaju isti bez obzira šta se dešava sa projektom. Varijabilni troškovi se menjaju u zavisnosti od uspona i padova na samom projektu. Na primer, troškovi kateringa će u velikoj meri zavisiti od broja učesnika ili administrativni troškovi kao što su kopiranje i telefon će varirati u zavisnosti od veličine događaja. Varijabilni troškovi takođe, imaju tu mogućnost da

prekorače budžet ukoliko to projekat zahteva, tako da je bitno da menadžer specijalnog događaja poseduje znanja iz ove oblasti.

**Periodični i trajni troškovi** zavise od vremena kao što ih naziv i opisuje. Trajni troškovi su oni koji se ponavljaju u toku životnog ciklusa događaja i treba da budu uvršćeni u plan toka novca. Periodični troškovi se pojavljuju na početku organizovanja događaja mada se mogu periodično javljati i tokom životnog ciklusa projekta.

Menadžer specijalnog događaja mora uzeti u obzir i tzv. **oportunitetne troškove**. Ukoliko se kompanija za organizaciju događaja koncentriše samo na jedan događaj, može odbiti poslove organizacije više manjih događaja, što su direktne izgubljene prilike. Ili kompanija može da se nađe u situaciji da mora da bira između organizovanja događaja bazirano na sposobnosti zaposlenih ili budžetu. Menadžer može uporediti cenu gubitka drugih prilika, sa dobitkom izabranog projekta.

### **Metode procena troškova**

Procena troškova svakog elementa projekta predstavlja mešavinu umetnosti i nauke. Gotovo je nemoguće proceniti troškove događaja sa 100% preciznosti. Neophodno je da se uspostavi budžet, a menadžer specijalnog događaja se najviše može osloniti na iskustva iz prošlosti i trenutno dostupne činjenice. Da bi uradio najbolju moguću procenu, menadžer specijalnog događaja treba da primeni različite metode koje se koriste za procenu troškova. One se mogu koristiti zajedno ili u različito vreme tokom procesa planiranja. Za velike i kompleksne događaje utvrđivanje budžeta predstavlja specijalnu oblast. Najrealnija procena troškova se koristi kao osnovni plan i vodič za planiranje, praćenje i finansiranje događaja. Svaka promena osnovnog plana mora biti odobrena od strane klijenta. Osnovni plan je neophodan u promenljivom korporativnom okruženju, a efektima bilo kakve promene je potrebno upravljati.

Vrsta metode koja se koristi zavisi od određenog tipa događaja i dostupnih informacija. Postoje tri vrste metode procena i menadžer korporativnih događaja može da koristi jednu ili kombinaciju sve tri metode kako bi dobio najbolju procenu troškova za događaj.

1. **Iskustveni metod** se još zove analogna metoda procene, a zasniva se na prethodnim iskustvima menadžera. Prvo se projekat podeli na delove, zatim zadatke i onda na osnovu različitih iskustava tima, pravi se procena. Menadžer korporativnih događaja bazira procenu na ponuđenim iskustvima u upravljanju sličnim događajima. Ova metoda procene uglavnom prati druge metode i završna procena se nikad ne bazira samo na njoj. Ona predstavlja polaznu tačku u proceni troškova.

2. **Statistički metod** koristi prethodno prikupljene i statistički obrađene podatke prethodnih sličnih korporativnih događaja. Ovi podaci predstavljaju dobru bazu podataka za dalje planiranje ukupnih troškova projekta. Ova pretpostavka je ograničena vremenom i podacima koji su potrebni za procenu. U nekom trenutku ovaj proces se sprovodi jer je to jedini pravi način da se zadrži kontrola troškova, videti [2]. Ovaj proces se prenosi sa nižih nivoa na više, a na kraju i ceo projekat, tako da suma procenjenih troškova čini stvarne troškove. Ova metoda procenjivanja deluje veoma jednostavno u teoriji, ali praktično proces postaje kompleksan kako se događaj približava, jer mnoge promene nastaju dok događaj evoluira u svoj konačni oblik. Mnogi menadžeri korporativnih događaja dobijaju podsticaje i bonuse koji su vezani za njihovu sposobnost da organizuju događaj u okviru planiranog budžeta ili sa manjim troškovima.
3. **Normativni metod** ukupne troškove organizacije događaja pretpostavlja na osnovu troškova jednog normativa tj standarda. Ova metoda koristi samo standarde koji su izračunati i usvojeni kao normativi, videti [45]. Na primer, standardni troškovi izložbe se određuju na osnovu površine prostora. Troškovi koncerta se određuju na osnovu broja posetilaca. Tačnost ove vrste procene će zavistiti od direktne veze između normativa i događaja kao celine. Kritična tačka se može desiti ako veza između normativa i događaja više nije direktno proporcionalna. Na primer, jedan događaj prevazilazi određene veličine, odnos između cene keteringa po osobi i sveukupnih troškova keteringa.

Ove tri procene metode se mogu koristiti u različitim periodima životnog ciklusa projekta. Najpreciznija procena troškova je najpotrebnija za studiju izvodljivosti, kada se raspolože najmanjom količinom podataka. Međutim, opšte je pravilo da što se datum događaja bliži procena troškova postaje sve preciznija. Početna procena je zasnovana na iskustvu sličnih događaja kao i identifikaciji glavnih stavki troškova. Stepem tačnosti može biti 50% na bilo koji način. Potreba za detaljnim procenama troškova može da dovede do uticaja na sadržaj događaja. Ako je procena previše detaljna onda menadžer specijalnog događaja neće biti u mogućnosti da u kasnijem periodu napravi izmene u drugim oblastima, ukoliko za to postoji opravdana potreba, kao što su promena prostora ili promene usled vremenskih nepogoda.

Mnoge stvari se mogu desiti u toku faze planiranja događaja koje su van kontrole menadžera korporativnih događaja. Zato uvek u budžet mora biti uvršćen fond za nepredviđene troškove, koji takođe ulaze u procenu troškova celog događaja. Iznos fonda treba da odražava tačnost postupka procene, ali se uglavnom ostavlja 7-10% ukupnog budžeta.

Kada se klijentima ili drugim stakeholderima predstavlja procena troškova, menadžer specijalnog događaja mora da vodi računa da ih predstavi na jasan način i da priča bude propraćena dodatnim tabelama ili grafikonima ukoliko je potrebno. Takođe, menadžer treba da uključi u prezentaciju i dodatne informacije kao što su primeri iz prošlosti, logičke pretpostvke, itd. u cilju što boljeg informisanja druge strane.

### **Pribavljanje finansijskih sredstava**

Da bi se jedan događaj sproveo potrebno je da postoje finansijska sredstva koja će pokrivati troškove realizacije projekta. U zavisnosti od toga ko organizuje događaj, ko je naručilac i kojih je razmera događaj zavisi i izvor finansijskih sredstava. Ukoliko kompanija unajmljuje specijalizovanu kompaniju za organizaciju događaja, ona će sama i plaćati realizaciju projekta, kao i usluge kompanije za organizaciju. Takođe, može se desiti da kompanija bez obzira što poseduje sredstva za realizaciju pronade dodatne sponzore, koji će pomoći projekat finansijski. Mnogo puta se ovo radi da bi događaj bio medijski ispraćen i da bi mu se dalo na značaju. Posebno ako se radi o nekim stručnim seminarima koji se organizuju na internacionalnom nivou ili se dovode istaknuti strani predavači. Događaj je obavezno propraćen i u tom slučaju sponzori se sami utrkuju kako bi bili deo cele manifestacije.

Kompanije u svoje finansijske planove na nivou poslovne godine uvršćuju velika sredstva za organizaciju događaja, i dopunjuju ih sredstvima sponzora. Ovde su najvažnija finansijska sredstva zbog toga što se za svaki događaj angažuje čitav spektar posebnih stručnjaka iz raznih oblasti. Isto tako kompanije u svojim budžetima ostavljaju prostor da i one budu sponzori.

Da bi kompanija obezbedila potrebna finansijska sredstva, najčešće pored svojih obezbeđuje sredstva i iz drugih izvora. Kompanije koje se bave organizacijom događaja imaju nekoliko mogućnosti prilikom pribavljanja finansijskih sredstava za organizaciju događaja, a prema [79] i to kroz:

- neposredno finansiranje,
- posredno finansiranje,
- kreditiranje,
- avansno ulaganje,
- donacije.

*Neposredno finansiranje* je često korišćen načina finansiranja organizacije specijalnog događaja. Klijent sam u potpunosti obezbeđuje finansijska sredstva iz sopstvenih izvora. Nakon datih instrukcija organizatoru, utvrđuje se izvodljivost i pravi finansijska konstrukcija. Nakon završetka



organizator ispostavlja račun klijentu. Dakle, ovde organizator o svom trošku sprovodi organizaciju i realizaciju događaja i na kraju naplaćuje svoje usluge.

**Posredno finansiranje** je sve češća situacija. Klijent nema dovoljno sredstava za ono što želi da izvede, a ne želi nikakve kompromise. U tom slučaju on pravi dogovor sa organizatorom, da se uzme kredit od banke i isfinansira događaj. U određenom periodu, nakon realizacije događaja klijent je obavezan da izmiri obaveze prema banci, uz određenu kamatu. Posredno finansiranje omogućava sigurna sredstva, jer će organizator sigurno dobiti sredstva od banke, pošto uživa određeni kredibilitet i ugled, a sa druge strane, organizator dobija klijenta, iako on nije platežno sposoban u tom trenutku.

**Kreditiranje** je posebno zastupljeno kada su u pitanju veliki i složeni događaji, pa klijent nije u stanju da ih sam iz svojih izvora finansira. U ovom slučaju za određeni deo troškova klijent poseduje sredstva i izmiruje ih onako kako oni realno nastaju. On sklapa ugovor sa organizatorom koji će da podmiri nedostatak sredstava. Ovakav način finansiranja omogućuje klijentu da sprovede događaj iako nema dovoljno sredstava u datom periodu, drugim rečima omogućuje mu se na neki način odloženo plaćanje. Organizator ulaže deo sopstvenih sredstava davanjem kredita na određeni period i uz određenu kamatu.

**Avansno ulaganje** nije mnogo popularno, ono podrazumeva situaciju u kojoj klijent, uplaćuje određena sredstva unapred na račun organizatora. Postoji dogovor između organizatora i klijenta da se deo para dostavi odmah, a deo nakon završetka projekta. Ovakav način finansiranja je pogodan za organizatora, jer mu se određena sredstva stavljaju odmah na raspolaganje, i omogućuju nabavku odgovarajućih kadrova, opreme i sl. na vreme.

**Donacije** su specifičan vid finansiranja korporativnih događaja. Kod događaja koji se finansiraju iz donacija klijent ne snosi troškove događaja, već se sredstva pribavljaju iz različitih izvora sponzorisana. Tipovi događaja koji se finansiraju na ovaj način najčešće su humanitarne akcije, za koje se sredstva prikupljaju od različitih sponzora, koji su spremni da iz određenih razloga ulažu u dati događaj. Kod ovog tipa događaja je najteže animirati sponzora, tako da se ovoj aktivnosti pridaje najveći značaj.

Pre upuštanja u kontaktiranje sponzora, treba napraviti okvir kompanija koje bi bile zainteresovane za takav vid učešća. Prvo treba napraviti kriterijume za odabir. Ono što sponzor traži je u skoro 100% slučajeva reklama. Prvenstvo prilikom izbora treba da imaju kompanije koje su već uzimale učešća u finansiranju sličnih događaja. Mnoge velike kompanije imaju unapred određen deo budžeta koji moraju da potroše na sponzorstva. U

današnje vreme sve više i više kompanija poklanja pažnju korporativnoj odgovornosti. Kompanije sve češće podržavaju ovaj vid manifestacija, mnogobrojne humanitarne akcije, kao i edukativne seminare koji se posebno organizuju za studente i mlade ljude, koji čine budućnost društva.

### **Plan novčanog toka (cash flow)**

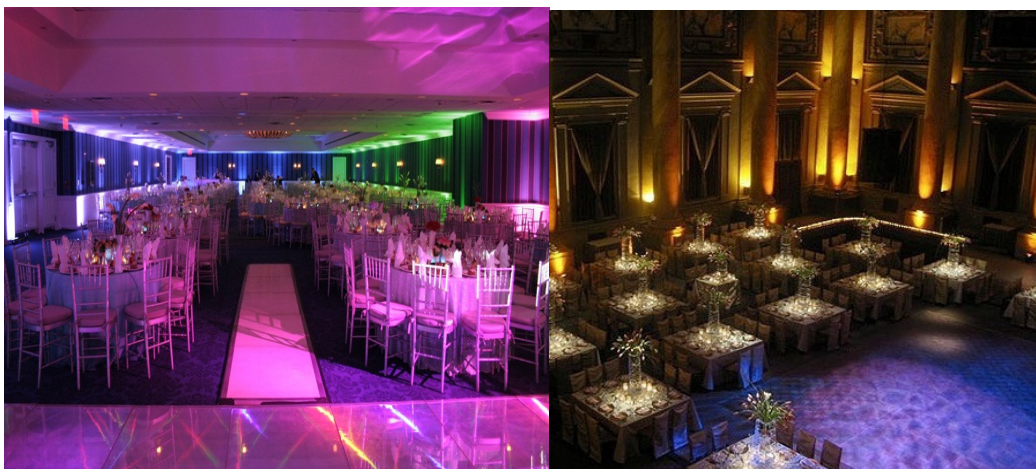
Nakon pravljenja plana troškova i plana finansiranja, iz kojih se vide uslovi naplate i isplate, izrađuje se plan novčanog toka, odnosno plan priliva i odliva gotovine. Za mnoge korporativne događaje pravljenje plana novčanog toka je značajan deo postupka kontrole troškova. Plan novčanog toka pokazuje raspored kada i koliko novca dolazi, na šta se troši i u kom vremenskom periodu. Vreme ulaganja novca ne mora se poklapati sa izlazom. Ono što posebno zabrinjava svaki tim jeste potreba daljeg finansiranja i koliko dugo se tim može finansirati bez dodatnih sredstava. U slučaju upravljanja događajima gde je finansijski deo projekta prepušten odeljenju finansija, može biti potrebno i nekoliko nedelja da se uspostavi budžet i prebaci novac timu za organizaciju događaja. U međuvremenu menadžer specijalnog događaja će morati da se snađe sa troškovima koji se nameću. U situacijama kada mnogobrojni troškovi organizacije događaja moraju da se plate pre dolaska ili upotrebe, plan novčanog toka preuzima dominantnu ulogu u planiranju događaja.

Za racionalnu upotrebu novčanih sredstava, plan toka novčanih sredstava predstavlja polaznu osnovu. U toku realizacije projekta potrebno je pratiti stvarne prilive i odlive novčanih sredstava po istoj metodologiji po kojoj je plan sačinjen. Odstupanje od planiranog priliva i odliva gotovine, od stvarnog priliva i odliva upućuje na potrebu analize uzroka njihovog nastajanja. Takođe, mora se obratiti pažnja i na moguće posledice koje mogu proizaći iz toga i kako se sve to odražava na ostatak plana. Ovaj plan treba da obezbedi racionalno i efikasno upravljanje gotovinom, u cilju postizanja likvidnosti projekta. Ovaj plan timu za organizaciju događaja pruža podatke, prema [78] o:

- Proceni očekivanih priliva novčanih sredstava u toku svakog pojedinačnog vremenskog perioda projekta.
- Proceni novčanih odliva novčanih sredstava u toku svakog pojedinačnog vremenskog perioda projekta.
- Razlici koja se pojavljuje na kraju svakog pojedinačnog vremenskog perioda projekta.
- Predviđanju kada je potrebno da se poveća nivo gotovine, kako bi svaki vremenski period projekta bio pokriven potrebnim sredstvima.
- Upoređenju stvarnih uplata i isplata sa predviđenim uplatama i isplatama po proteku određenog vremenskog perioda, u cilju sprovođenja što bolje kontrole gotovine.

#### 6.2.4. Planiranje lokacije održavanja događaja

U upravljanju korporativnih događaja tim se mora suočiti sa još jednim velikim i značajnim elementom, a to je određivanje mesta ili lokacije održavanja specijalnog događaja. Kompanije ili timovi za organizaciju specijalnog događaja često kao svoju prednost ističu sposobnost da osmisle što interesantnije, pristupačnije i izvanrednije mesto za održavanje događaja. Tim mora biti sposoban da na pravi način iskoristi svaki deo prostora do maksimalne mere i prevede ga u direktan profit. Isto tako dizajn i raspored mesta za održavanje događaja u mnogome zavisi od vrste događaja. Ključnu ulogu u uspešnosti samog događaja kao i atmosfere na događaju definiše vrsta događaja. Na sledećoj slici je prikazan primer prostora za organizaciju korporativne proslave.



Slika 6.10. Prostor za održavanje korporativne proslave

Bitno je definisati ograničenja ili parametre upravljanja projektom za organizaciju specijalnog događaja počevši od izbora lokacije događaja, pa sve do izgleda i mapiranja mesta. Postoji mnogo dostupnih informacija o izboru mesta, i tim mora dobro da istraži tržište, kako bi se povećala vrednost samog događaja. Vrednost mesta i njegovo isticanje su osnova upravljanja rizikom kao i upravljanja kvalitetom i logistikom događaja. U ovoj fazi razvoja događaja menadžer specijalnog događaja mora da prilagodi informacije i procese iz drugih disciplina. U tome dosta pomaže softverski program koji je poželjno da se koristi. Demonstracija jednog sistema za podršku odlučivanju u organizaciji specijalnog događaja biće prikazana i u ovoj disertaciji. Ovaj sistem sadrži standardne informacije o mestu događaja, iako svaki događaj za sebe sadrži različite elemente i procese.

Postoji bezbroj faktora koji su uključeni u selekciju lokacije i prostora. Ovo je više nego dobar razlog da se izbor lokacije izvrši na metodičan način. Kada se mesto održavanja događaja izabere, prelazi se na planiranje i dizajniranje prostora i programa događaja.

Bitno sredstvo za dalju realizaciju projekta je mapa prostora. Mapa prostora takođe predstavlja i komunikaciono sredstvo među svim učesnicima. Drugi važan element je signalizacija i obeležavanje prostora. Treći i završni element je proces raščišćavanja mesta događaja. Ova tri elementa u organizaciji prostora se vrlo često previde, ali su neophodni za profesionalni pristup upravljanja projektima.

### **Izbor prostora**

Sa izuzetkom virtuelnih događaja, svi događaji se održavaju u trodimenzionalnom prostoru. Obraćajući pažnju na korporativnu kulturu kompanije lako se definiše profil mesta na kome se događaj treba održati. Prilikom izbora lokacije događaja moraju se imati na umu planirane aktivnosti i atmosfera koja se želi kreirati. Ovaj proces ne mora biti dug. Međutim, mora biti sveobuhvatan jer slika korporacije se često prenosi i vezuje za lokaciju događaja. Sve vezano za organizaciju događaja na neki način prenosi poruku o tome kakva je kompanija, na koji način funkcioniše i za šta se zalaže. Osnova i pozadina celokupnog događaja jeste lokacija i mesto održavanja.

Lokacije događaja mogu se kretati od specijalno izgrađenih stadiona do napuštenih garaža ili muzeja. Odabir mesta mora ići ruku pod ruku sa konceptom događaja. Ponekad ljudi obećavaju različite vrste egzibicija na događaju koje sama lokacija nije u mogućnosti da podrži. Odabir odgovarajućeg mesta može napraviti razliku između uspešnih i neuspešnih događaja. Stoga, većina menadžera korporativnih događaja neće donositi nikakve prognoze o uspešnosti događaja dok pažljivo i precizno ne odredi mesto dešavanja. Timovi za organizaciju korporativnih događaja koriste Internet, knjige, časopise i svoje lične kontakte, kako bi pronašli što bolju lokaciju za određeni događaj. Takođe, diskusije sa klijentom će uključiti ili isključiti određene lokacije na osnovu njihovih želja.

Na primer, u Januaru 2000. Xerox color products je održao konferenciju koja je zahtevala mesto za spavanje i sale za sastanke koje mogu da prime oko 1,500 ljudi u periodu od dve nedelje kao i veliki egzibicioni prostor za proizvode Xerox-a i njegovih partnera. Događaju su prisustvovali svi ljudi koji se bave prodajom i tehničkom podrškom u SAD. Korporativna želja je bila da se učesnicima konferencije prenese znanje, a zatim da se upriliči gala večera, gde bi bila dodeljena priznanja svim divizijama. Xerox dodeljuje nagrade svojim najproaktivnijim zaposlenima u vidu putovanja na Floridu ili Las Vegas. S obzirom da bi ovi gradovi u potpunosti ispunili logističke zahteve vezane za kapacitet i smeštaj učesnika, oni su morali biti izuzeti zbog svoje ekskluzivnosti. Čikago je konačno izabran kao najadekvatniji grad domaćin. Centralno je lociran, ima velike hotele i konferencijske sale kao i Prirodni muzej koji je poslužio kao odlično mesto za svečanu večeru, detaljnije [3].

Pre nego se klijent i tim za organizaciju događaja definitivno odluče za lokaciju događaja potrebno je da neko od članova tima provede par dana na mestu događanja i proceni kriterijume i mogućnosti samog mesta. Moraju se uzeti u obzir i najmanje sitnice, kao što je udaljenost aerodroma od hotela u kome gosti mogu boraviti, mogućnost parkiranja, lakoća pristupa iz drugih mesta koje gosti mogu posetiti, bezbednost, kotizacija, razne pogodnosti, raspoloživi resursi, itd.

Jasno, svaki prostor pruža ograničenja i mogućnosti. Mnoga ograničenja nisu definisana na papiru, tako da se neke stvari fizički moraju ispitati. Kada se uzmu u obzir hotel za održavanje konferencije, koja uključuje aktivnosti podgrupa ili održavanje posebnih prezentacija, dobro je da se sve ove prostorije obiđu i na neki način sastanci simuliraju. Velike konferencijske sale u današnje vreme su opremljene kompleksnim multimedijalnim uređajima. Bitno je da oprema i sam prostor podrže ceremoniju, kao što je navedeno najveći uzrok problema kod organizacije događaja je nepažljiv odabir lokacije. Onog trenutka kada je selekcija lokacije potvrđena i ugovor potpisan članovi tima mogu da se bave ostalim detaljima mesta održavanja događaja. Bilo da pričamo o pikniku kompanije ili formalnoj proslavi sa prezentacijama i priznanjima, mapiranje mesta događaja je od esencijalnog značaja za dobru logistiku i uspešnu organizaciju događaja. Što je plan detaljniji, to bolje.

Tip događaja koji se može održavati u određenom prostoru često zavisi i od istorije samog prostora. Ako je prostor korišćen za konferencije, onda su svi dogovori i komunikacija mnogo lakši ukoliko se opet organizuje nova konferencija (Slika 6.12). Prostor takođe može da pruži potrebne informacije od predhodnih događaja, koliko ljudi može biti smešteno, vrste aktivnosti koje su se sprovodile, vrste dozvola ukoliko su potrebne, itd.



Slika 6.11. Prostor za održavanje konferencija

## **Ograničenja i mogućnosti prostora**

Kao što je ranije navedeno menadžer specijalnog događaja treba da se upozna sa prostorom i opremom koja je postojeća i da sa izdavaocem prostora osigura svu neophodnu pomoć i izdavanje dozvola kako bi planirani događaj bio izveden. Postoje različite vrste ograničenja prostora i mogu se klasifikovati na sledeći način, videti [3]:

- **Fizička ograničenja** - pristupačnost ulazu, postavljanje pultova i poruka, nosivost poda ili bine, itd. Ovo se posebno odnosi na velike izložbe ili događaje na otvorenom.
- **Pravna ograničenja** se odnose na lokalne, državne i internacionalne zakone i sigurnosne propise. Na primer, mogućnost nekog prostora da podrži pirotehnička sredstva, kao i dostupnost potrebnih licenci i dozvola za izvršenje istih. U tom slučaju takođe se mora voditi računa o bezbednosti učesnika.
- **Istorijska ograničenja** - istorija prostora može imati značajan uticaj na ono što se može desiti tokom samog događaja. Može se pretpostaviti da će održavanje konferencije zahtevati manje posla, ako menadžer specijalnog događaja izabere mesto koje se tradicionalno koristi za održavanje konferencija.
- **Etička ograničenja** - veoma bitno je da se odredi da li je mesto pogodno za održavanje određene vrste događaja.
- **Ograničenja lokacije** - ovo se odnosi na prevoz opreme i učesnika, dostupnost mesta za parkiranje, kao i regiona u kome se događaj održava. Mora se voditi računa da li je lokacija bezbedna i da li u hitnim slučajevima hitne službe mogu biti na raspolaganju. Ovi elementi su posebno važni za međunarodne događaje i događaje na otvorenom.
- **Ograničenja zaštite životne sredine** - ova ograničenja postaju sve bitnija i zaslužuju posebnu pažnju u celokupnom planiranju.

Zbog današnjeg društva i rizika od političkih incidenata, u slučaju međunarodnih događaja, korporativno-pravno odeljenje mora biti uključeno u odobravanje planova i preispitivanje ugovora. Pravno odeljenje treba da utvrdi odgovornost u vezi sa ugovorom i pomogne u zaštiti kompanije kao i ostalih učesnika.

Jedno od najvažnijih pravila u organizaciji događaja jeste da se prvo dizajnira i osmisli celokupan događaj, pa tek onda odabere prostor za održavanje. Mnogi prave ovu grešku i rade obrnuto. Niko ne planira da projekat propadne, ali previše njih ne planira dobro.

## **Mapiranje prostora**

Mapa mesta događaja je sredstvo komunikacije za sve koji su uključeni u događaj. Dobavljači mogu dobiti mnogo više informacija putem mape nego da im neko objašnjava

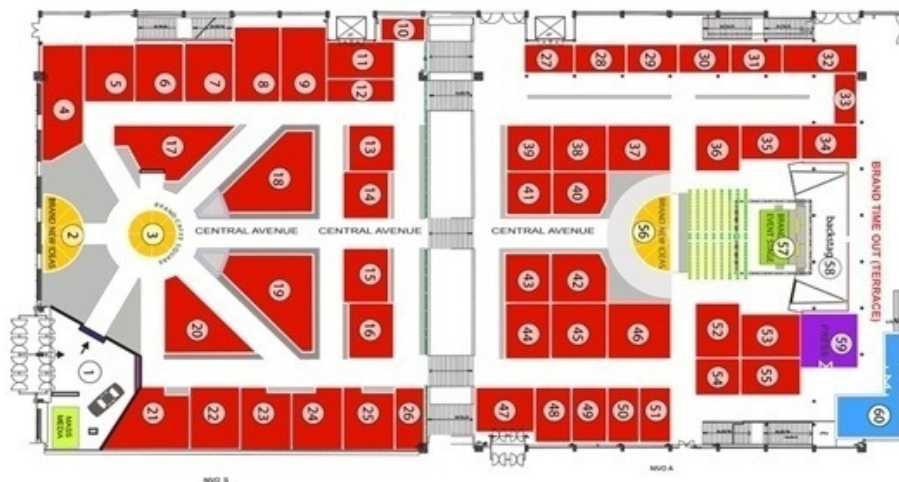
rečima. Stara izreka da slika vredi više do 1000 reči važi i u slučaju planiranja događaja. Mapa se može koristiti i kao sredstvo za promociju. Na primer, verzija mape održavanja događaja može biti osmišljena tako da učesnicima ukaže na područja gde se kupuju hrana, pokloni i suveniri. Na taj način šarenolika mapa zajedno sa jasnim i usmerenim informacijama može generisati dodatne prihode od događaja. Ako generisanje prihoda nije cilj, fokus može biti podsticanje učesnika da učestvuju u aktivnostima koje će događaj činiti uzbudljivijim i prijatnijim. Kao primer, Volt Dizni korporacija koristi mape svojih tematskih parkova (Diznilend) i na taj način promovise kupovinu filmova, hrane i suvenira, a u isto vreme pruža uputstva za najveće atrakcije.

Mape prostora izgledaju u skladu sa vrstom i namenom događaja. Neke od stavki koje mogu postojati su navedene u sledećem primeru. Sve ove stavke nisu potrebne za svaku mapu, ukoliko je mapa prenatrpana može doći do vizuelne konfuzije. Poželjno je imati glavnu mapu i nekoliko manjih, za dobavljače, za učesnike, za medije, itd. Mapa može izgledati na jedan od sledećih načina, videti [2]:

- *Razmera i pravac* - svaka mapa bez obzira koliko u nekom trenutku apsurdno izgledalo mora imati označene strane sveta kako bi se korisnici mape lakše snalazili. Razmera karte zavisi od tipa karte. Mapa namenjena nekom marketinškom događaju može imati promenljive razmere, dok na primer ilustrovana mapa ne može biti napravljena u razmeri. Sa druge strane, ako je mapa namenjena dobavljačima i daje instrukcije postavljanja opreme, razmera može imati veliku ulogu u izvršavanju zadataka.
- *Spisak simbola koji se koriste na mapi* - spisak simbola se često zove i legenda i od izuzetnog značaja je kada na događaju učestvuju različite grupacije ljudi. Moraju biti izabrani zajednički univerzalni simboli, simbol za opasnost nekome može biti očigledan, dok za ostale prisutne možda neće biti.
- *Ulazi i izlazi* - mogu postojati različiti ulazi za dobavljače, hitna vozila i učesnike. Samim tim mora biti jasno naznačeno ko kuda ulazi. Ulaz za učesnike sa posebnim potrebama takođe mora biti označen na mapi.
- *Putevi i parking mesta* - često je u paket uključena i manja mapa takozvana lokator mapa, koja pokazuje gde se nalazi lokacija na mapi puta. Učesnici programa, zabavljači, treneri, kao i uopšte učesnici mogu da koriste različite oblasti parkiranja, tako da prostor za određene grupacije mora biti označen.
- *Administrativni centar* - je uglavnom situiran na najpristupačnije mesto odakle menadžer specijalnog događaja ili članovi tima mogu da vide rad u toku i prate dokle se stiglo sa progresom.



- *Info pult* - jedna od neizostavnih stavki u organizaciji događaja je info pult, koji se mora na očigledan način označiti kako bi se učesnici informisali i zatražili pomoć ukoliko je ona potrebna.
- *Prva pomoć i izlazi u hitnim slučajevima* - prva pomoć je dobar primer preuzimanja informacija od nekog predhodnog događaja. U izgradnji velikih hala za održavanje različitih manifestacija (npr. Beogradska Arena) putanje i izlazi u hitnim slučajevima su dobro isplanirani u trenutku izgradnje objekata. Ovi sistemi se sastoje od nekoliko koncentričnih puteva za snabdevanja u okolini samog prostora i jednim putem koji je određen samo za pristup hitnim vozilima.
- *Toaleti* - ponekad izgleda kao da nema dovoljno toaleta i zato je važno da lokacija bude dobro i očigledno označena.
- *Prodavnice* - važno je da se svi učesnici događaja obaveste o količini hrane koja je uključena u događaj. Ovo često preraste u problem ukoliko ne postoji mesto gde se učesnici dodatno mogu snabdeti hranom i pićem. Zato je jako bitno da se odredi položaj prodavnica na mapi, kao i da se odredi gde se nalazi koja prodavnica i šta se prodaje u svakoj od njih. Slika 6.12. prikazuje mapu koja je korišćena na Sajmu brendova 2010. godine u Beogradu.



Slika 6.12. Mapa prostora

- *Šatori* (za događaje koji se odvijaju napolju) - važno je da se ukaže na položaj šatora. Posebno je važno dobavljačima dati ispravne mape sa detaljnim opisom onoga šta tačno i gde treba da stoji u šatoru. Ukoliko se velike korporativne proslave događaju napolju uglavnom se obezbeđuju veliki šatori pod kojim se priprema i servira hrana kao i neke od aktivnosti.
- *Skladišta sa opremom* - za izložbe, sportske događaje i velike festivale prostor rezervisan za skladištenje mora jasno biti označen za dobavljače. Mnogobrojni događaji, izložbe pre svega, zahtevaju postavljanje bine i bitno je da sam



položaj bude dobro definisan na mapi. Ovo omogućava projektnom timu da unapred sastavi spisak aktivnosti koje zahtevaju više vremena za podešavanje pre i rastavljanje i pakovanje stvari posle događaja.

- *Prostorije kojima je zabranjen pristup* - obeležavanje opasnih oblasti i pogrešnih smerova na mapi može zahtevati veštine i stručnosti raznih ljudi. Na primer, ako nedostaje iskustvo u upravljanju događajima koji uključuje veliki broj dece, veoma je bitno da se neko iskusan uključi u proces organizacije. Vrste događaja kao i ljudi koji ih posećuju su veoma različiti i ograničenja i pristup mestu održavanja događaja je uvek drugačiji.
- *Sala za učesnike programa* - učesnici programa i spikeri imaju svoju prostoriju u kojoj čekaju i odmaraju se dok program samog događaja ne počne.
- *Glavne prostorije i sale* - lokacija glavne sale u kojoj se održava događaj je bitna kako za dobavljače i operativno osoblje, tako i za učesnike događaja.
- *Putanje* - ukoliko se radi o multifunkcionalnom događaju, postoje velike grupe učesnika, izvođača, dobavljača, bezbedonosnog osoblja, hitne službe i mnoge druge. Svi ovi ljudi koriste puteve oko i do lokacije, tako da staze moraju jasno biti označene na mapi. Planiranje staza mora biti osmišljeno tako da budu jasne i jednostavne, a u isto vreme da se na njima ne pravi gužva.
- *Telefoni* - čak i uz široku upotrebu mobilnih telefona, fiksni telefoni su još uvek važni tako da njihova lokacija treba da bude naznačena na mapi.
- *ATM-ovi* - još jedna stvar koju svaki događaj mora da obezbedi učesnicima je da na lak način dobiju informacije, potrebna sredstva i na lak način koriste svoje kreditne kartice. Jasno ukazivanje položaja ovih mašina je očigledna prednost za događaje koji se oslanjaju na potrošnju učesnika događaja.
- *Soba za medije* - lokacija medija treba da bude navedena zbog medijskih kuća koje izveštavaju o događaju kao i zbog potencijalnih zabavljača ili VIP ličnosti. Medijski prostor takođe može biti lokacija za konferenciju za novinare.

### **Signalizacija lokacije i prostora**

U zavisnosti do događaja i njihove svrhe zavisi i na kom nivou će biti promocija i signalizacija događaja. Nekim događajima je potrebno samo par signala, ako je on zatvorenog tipa i ima određenu ciljnu publiku. Ukoliko je mesto održavanja događaja već poznato po održavanju prethodnih, biće dovoljna postojeća signalizacija. Dobavljači, učesnici i izvođači su već upoznati sa datom lokacijom.

Kao i većina aspekata događaja signalizacija je privremena. Posebno ako učesnici nisu upoznati sa lokacijom, organizacioni tim mora obratiti pažnju na signalizaciju, a ukoliko se radi o događajima na otvorenom, mora se voditi računa o adaptiranju arhitekture i parkova.

Ne sme biti grešaka tokom postavljanja signala. Nakon što se događaj završi, signalizacija se uklanja i u većini slučajeva nije više upotrebljiva. U slučaju godišnjih događaja ili događaja koji se kreću od grada do grada, signalizacija se može ponovo iskoristiti ukoliko tema ostaje ista ili se prenosi sa lokacije na lokaciju. Najčešće se koriste četiri vrste logističkih znakova za događaje, videti [3]:

- **smernice** - uključuju znake za dobrodošlicu i za napuštanje lokacije (npr. „registracija je u ovom pravcu“),
- **operativna signalizacija** - uključuje informacione znake i mape (npr. „nalazite se ovde“),
- **zakonska signalizacija** - uključuje signalizaciju u skladu sa zakonskim propisima (npr. „požarni izlaz“) kao i specijalne znake upozorenja (npr. „klizav pod“),
- **signalizacija objekta** - uključuje identifikaciju znakova kao što su „ulaz“, „bar“, „prvi sprat“ itd.

Ostali signali mogu da sadrže logo sponzora, reklamne znakove, znak za oblast registracije i znake opšte prirode (npr. „dođite nam ponovo“). Znak koji se koristi za ulaz je veoma važan jer stvara prvi utisak učesnika događaja o mestu održavanja i utvrđuje stil znakova u njihovim glavama.

Mapa prostora takođe pokazuje lokacije na kojima će biti potrebni znakovi. Tačno se mora isplanirati gde će znakovi stajati i koje vrste znakova su dozvoljene. Mesto postavljanja znakova može biti, detaljno u [2]:

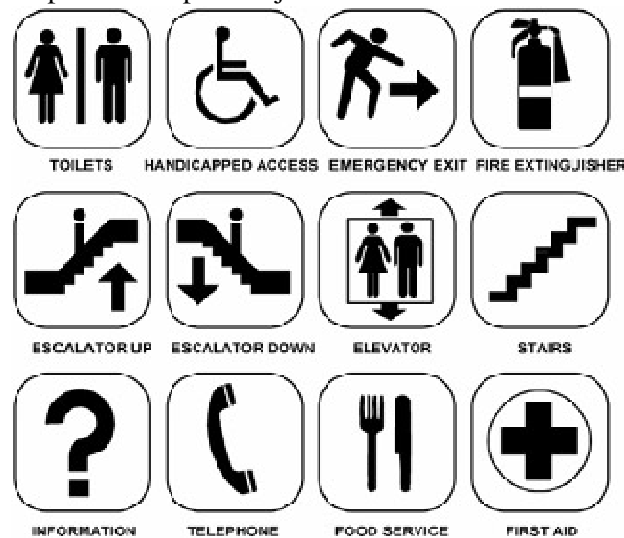
- **Pre dolaska na mesto održavanja događaja:**
  - transport (autobusi, vozovi),
  - parking ili garaža ( za osoblje i učesnike),
  - ulaz.
- **Na ulazu:**
  - ulazi za osoblje i učesnike,
  - ulazna kapija.
- **Položaj objekata u okviru prostora:**
  - mapa lokacije koja pokazuje gde se tačno nalazi.
- **Na izlazu:**
  - javni prevoz,
  - parking ili garaže,
  - taxi.

Predstavljanje previše informacija može biti jednako opasno kao i predstavljanje premalo informacija. Dobra signalizacija događaja mora da postigne balans između temeljitosti i

jednostavnosti. Slično kao i sa priručnikom za organizaciju događaja ili mapom prostora signalizacija je vid komunikacije. Ako je poruka konfuzna, pretrpana i dvosmislena signalizacija nije uspela. Loši natpisi mogu stvoriti mnogo više problema nego da signalizacije uopšte nema. Živimo u svetu globalne ekonomije i mnogi korporativni događaji uključuju učesnike različitih nacionalnosti. Mora se voditi računa na kom jeziku se poruka šalje kao i o različitim kulturnim i etičkim pitanjima.

U početku može izgledati očigledno gde znaci treba da budu postavljeni tj. na mestima koja su daleko od prepreka, koja su vidljiva ugledna i imaju neutralnu pozadinu. Takođe, menadžer specijalnog događaja treba da proceni gde potencijalni učesnici najlakše mogu da uoče signalizaciju. Na aerodromima, železničkim stanicama, parking garažama, itd. uvek se postavlja signalizacija tako da učesnici dobiju potrebne informacije.

Montiranje samih znakova je veoma skupo, oni moraju biti veoma specifično napravljeni po određenim merama i modelima, tako da se uklapaju sa samom temom događaja, kao i prostorom u kom će se događaj održavati. Uglavnom dolazi do problema veličine znakova, da su preveliki za određene prostorije i slično, tako da se u budžet uvek dodaje stavka za dodatne troškove koji se mogu pojaviti. Znaci moraju da budu bez greške pošto uticaj i najmanje greške može da iskomplikuje situaciju i zbuni ljude. Bitno je sve isplanirati na vreme i potruditi se da promene u poslednjem trenutku ne budu vezane za znakove.



Slika 6.13. Internacionalni znaci

Za većinu korporativnih događaja trebalo bi da postoji ujednačenost u dizajnu znakova. Ovo omogućava publici da znakovi budu prepoznatljivi. Međutim, za neke događaje ovo može biti loše, kao što se desilo sa banerima na web sajtovima koji se ignorišu. Znakovi moraju biti podređeni temi događaja kako bi postigli pravi efekat kod publike. Takođe,

znaci mogu biti prepoznatljivi po bojama, na primer, smernice i zakonska signalizacija će biti urađeni po prepoznatljivim bojama. Uključivanje grafika posebno onih internacionalno prepoznatljivih na multikulturalnim ili internacionalnim događajima je veoma korisno. Na Slici 6.14. su prikazani internacionalni znaci koji se najčešće upotrebljavaju.

### **6.2.5. Upravljanje rizičnim događajima**

Rizik se može pojaviti u bilo kom procesu upravljanja projektom i zato tim stalno mora biti na oprezu. Rizik sam po sebi je mogućnost realizacije neke neželjene posledice nekog događaja. Ovde se uzimaju u obzir dve vrste rizika, prvi tip rizika je onaj koji nastaje usled promena i može da ugrozi uspeh događaja, drugi tip se odnosi na fizičke opasnosti koje mogu da dovedu menadžera specijalnog događaja i kompaniju u nezgodnu pravnu situaciju.

Velika prednost upravljanja događajima jeste to što su događaji sami po sebi različiti i promenljivi i što je rizik njihov sastavni deo. Na primer, događaji kao što su koncerti zavise od prodaje karata i finansijski rizik je uključen u sam događaj od starta. Rizik takođe svodi broj konkurenata na minimum, jer mnoge kompanije odustaju usled pritiska od neuspešnog organizovanja događaja. Sportski događaji sponzorisani od strane kompanija najviše zavise od održanih igara, prisustva sportista i atrakcija koje treba da proizvedu. Ako menadžer specijalnog događaja rizikuje veliku sumu novca za održavanje događaja, sa posebnom pažnjom na neku visoko rizičnu atrakciju, onda u svim drugim segmentima događaja rizik mora biti sveden na minimum.

Kancelarija za organizaciju događaja preuzima odgovornost za prezentovanje kompanije i poželjno je da sarađuje sa odeljenjima marketinga i odnosa s javnošću kako bi iskoristila njihove veštine i znanja i osigurala i maksimizirala mogućnosti, a smanjila rizik. Ukoliko bi sve ove odgovornosti samo prepustili odeljenju marketinga, to bi takođe predstavljalo rizik. Kancelarija za organizaciju događaja mora sarađivati sa ostatkom kompanije i upućivati ih u sve aktivnosti projekta. Sa promenama koje se dešavaju u poslovnom okruženju kao što su deregulacija, globalizacija i sveprisutni rast informacionih tehnologija, detaljni plan specijalnog događaja može zastareti u procesu planiranja, i pre nego do realizacije samog događaja dođe. Pažljivo odabrani merljivi ciljevi veoma brzo mogu postati ograničenja i gušiti kreativnost u dinamičkom okruženju. Na primer, govornik koji se angažuje za vođenje programa može u međuvremenu dobiti loš publicitet i samim tim predstavljati prepreku i loš publicitet za događaj.

Kriza predstavlja situaciju koja je ostala bez nadzora i može brzo dovesti do velikih poremećaja u organizaciji događaja ili njegovog otkazivanja. Tokom krize svo planiranje i

komunikacija su stavljeni na ultimativni test. Kvalitet informacija je uvek važan, ali u krizi vreme je suština. Iz tog razloga, brz pristup relevantnim informacijama je od ključnog značaja. Tokom krize uputstvo za događaj se zaista vrednuje. Plan lokacije, plan prostora, dobra signalizacija, kontakt liste, ponude, predlozi, izveštaji, itd., postaju veoma važni elementi.

Ako je kriza velika i vredna pomena mediji će sigurno biti uključeni. Predstavnici za odnose s javnošću moraju da se izbore sa pritiskom javnosti i da u svakom trenutku imaju pravovremene informacije. Međutim, šta god da se iznese u javnost i način na koji se informacije prenose, sve se odražava na stakeholdere, kompaniju i događaj koji treba da se održi. Mediji će dati sve od sebe da pronađu i najsitniji detalj koji je uzrokovao krizu, bio on relevantan ili ne. Menadžer specijalnog događaja ne treba da se bavi medijima i izjavama već da se koncentriše i fokusira na rešavanje krize.

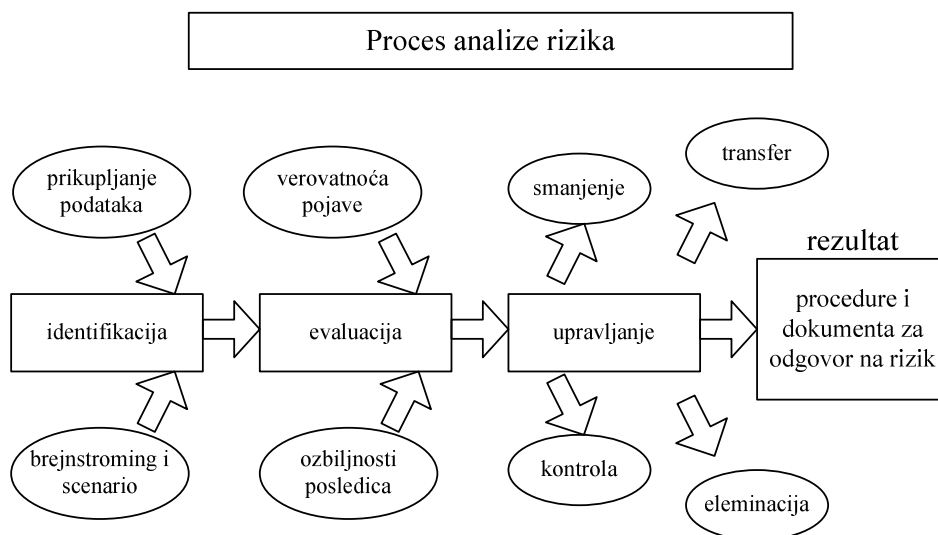
### **Proces upravljanja rizikom**

Upravljanje rizikom je iterativni proces i on je stalan u životnom ciklusu projekta. Neki rizici mogu dobiti na značaju samo pred održavanje samog događaja, a neki su prisutni sve vreme. Rizici koji imaju nizak prioritet preko noći mogu postati važni. Drugim rečima, upravljanje rizikom je proces koji konstantno traje. Prepoznavanje i razumevanje ovih promena na projektu je veoma važno.

Na početku procesa planiranja događaja tim mora da proceni glavne rizike organizovanja događaja i navede ih u osnovnom planu. Sastanak treba da ima uputstva koje stavke treba obraditi. Ove smernice će uključiti parametre kao što su vreme, ljudi i resursi koji će biti uključeni. Agenda incijalnog sastanka bi trebalo da omogući članovima tima da iznesu i opišu njihova prethodna iskustva, da uspostave različite scenarije mogućih rizika i da identifikuju moguće rizike koji se mogu očekivati. Ovaj sastanak treba da bude zasnovan na brainstormingu, zbog velikog broja kombinacija elemenata projekta biće potrebno dosta kreativnosti i nesputanog razmišljanja.

Sastanak se može podeliti prema funkcionalnim grupama ili prema glavnim kategorijama. Na primer, sastanak za analizu rizika internacionalne konferencije može biti podeljen u grupe za marketing, registraciju, specijalne efekte, logistiku, finansije, protokol i administraciju. Svaka od ovih grupa treba da sadrži mešavinu kadrova iz različitih odeljenja. Veoma je bitno da grupe budu izmešane različitim profilima ljudi, jer nekad mogu biti toliko upućeni u materiju da postaju nesvesni rizika. Takođe, treba izneti i iskustva prisustvovanja događajima, a ne samo organizovanja. Svaka grupa treba da

napravi spisak potencijalnih rizika i njihovog rešavanja, zatim sledi prikupljanje svih informacija i spajanja u plan upravljanja rizikom. Prikaz ovog procesa je na sledećoj slici.



Slika 6.14: Proces analize rizika, [58]

Rezultat sastanka treba da bude nacrt analize rizika koji identifikuje moguće rizike i strategije za upravljanjem istih. Takođe, u ovoj fazi se može odrediti i ko će biti odgovoran za upravljanje određenim rizikom, u određeno vreme u toku projekta. Značaj dokumentovanja upravljanja projektom je važan kako zbog upravljanja rizikom tako i zbog upravljanja ostalim oblastima. Ukoliko dođe do bilo kakve promene ili krize, prisup dokumentaciji olakšava situaciju.

Važan zadatak tima za organizaciju događaja je da stvori okruženje otporno na rizik. Karakteristike takvog okruženja, videti [2]:

- davanje važnosti i priznanje svim članovima tima koji upravljaju rizikom,
- procedure za upravljanje rizikom,
- konstruktivna neposlušnost, neformalni mehanizmi za identifikaciju rizika,
- puna integracija procesa upravljanja rizikom u proces upravljanja projektima,
- prihvaćena terminologija upravljanja rizikom kao deo korporativne kulture,
- detaljna dokumentacija koja prati sve navedene procese.

Ukoliko se tim odluči da koristi eksterne usluge upravljanja rizikom, mora biti svestan njihovih stanovišta i radne etike. Zbog toga menadžer specijalnog događaja, mora biti svestan ekspertize koja mu može biti ponuđena, jer ponekad je potrebno više eksperata u različitim oblastima da bi se pokrio rizik na celokupnom događaju (događaj na otvorenom, događaj zatvorenog tipa, sportske i kulturne manifestacije, itd.).

Kao i u mnogim projektno zasnovanim industrijama, tako i u slučaju organizacije događaja, identifikacija i upravljanje rizicima je visoki prioritet za menadžment. Neke od posebnih okolnosti na događaju koje povećavaju rizik, detaljno opisano u [3] su:

- veliki broj učesnika,
- korišćenje volontera i neadekvatno obučenog osoblja,
- neposećeni i neisprobani prostori i lokacije,
- brzo donošenje odluka u neadekvatnom vremenu,
- kompleksne i specijalne aktivnosti,
- potreba za dobrim odnosima sa zajednicom,
- neisprobane metode komunikacije,
- novoosnovana kompanija ili kancelarija za organizaciju događaja,
- visoko rizični period neposredno pre početka samog događaja,
- podizvođači koji nisu u mogućnosti da izvrše obećanja.

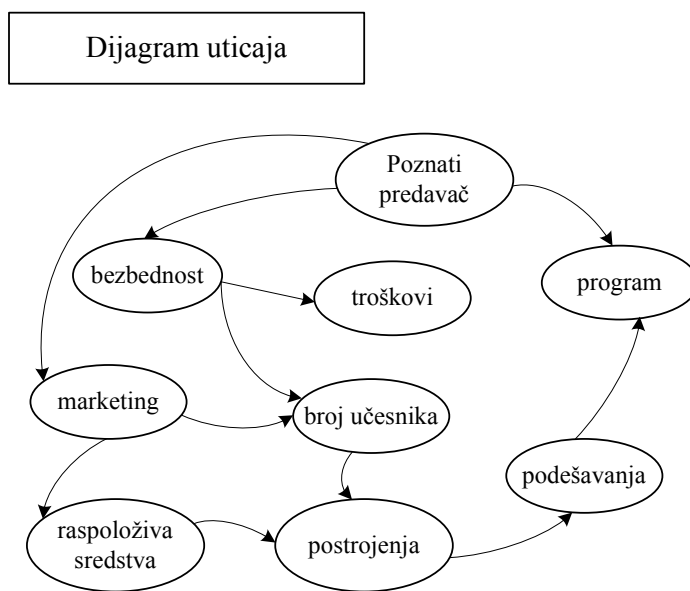
Upravljanje rizikom je više od samo identifikovanja i kontrolisanja rizika. Ono podrazumeva evaluaciju utvrđivanje konteksta i komunikaciju rizika. Drugim rečima, to je proces identifikacije, analize, kontrole i izveštavanja. Cilj je da se minimiziraju gubici i maksimiziraju mogućnosti. Upravljanje rizikom nije negativan proces i samim upravljanjem se mogu pronaći potencijalne koristi za događaj. Pre nekoliko godina jedna mala francuska kompanija je organizovala korporativni događaj za svoje partnere. U poslednjem trenutku mesto održavanja je bilo otkazano i događaj je morao da bude pomeren u sportsku arenu. Kao deo procesa planiranja, plan za upravljanje rizikom je postojao. Menadžer specijalnog događaja je definisao alternative i na taj način bio u mogućnosti da se fokusira na bilo koje prilike koje se mogu javiti. Unajmljeni su umetnici koji su za zadatak imali da bezličnu sportsku halu ukrase šarenolikom postavkom.

### **Alati za identifikaciju rizika**

Osnovni alat koji se koristi za identifikaciju i analizu rizika je dijagram samog rizika. U suštini rad mora biti podeljen u posebne jedinice za upravljanje. Svaka jedinica ima svoje resurse, opremu i veštine. Dijagram rizika može da se koristi za identifikaciju rizika koji je moguć u različitim oblastima. Na primer, oblast upravljanja događajima zahteva posebne veštine i znanja za promociju događaja. Određeni rizici su poznati unapred. Promotivni materijal može lako da preuveliča pozitivne aspekte događaja, a sve u cilju predstavljanja kompanije u najboljem svetlu javnosti. Ovo može izazvati revolt kod nezadovoljnih učesnika, jer događaj možda nije opravdao njihova očekivanja. Dijagram pomaže u pronalaženju rizika, tj. koja osoba ili odeljenje je odgovorno za upravljanje tim rizikom. Menadžer specijalnog događaja mora pojedinačno da radi sa svakom odgovornom osobom za određeni rizik i traži eventualne probleme ili neželjene ishode aktivnosti. Mora se

pozitivno gledati na moguće rezultate aktivnosti ili donešene odluke i postupak mora tačno biti definisan kako odluka ne bi izazvala nepoželjni ishod. Za identifikaciju događaja najčešće se koriste dijagram uticaja i teorija ograničenja.

Bilo koji rizik može imati posledice po događaj. Da bi ove efekte identifikovali koristi se dijagram uticaja. Slika 5.16., prikazuje pojednostavljeni uticaj rizika na događaj. Dijagram uticaja može da pomogne u brzom donošenju adekvatnih odluka za otklanjanje rizika. Dijagram je veoma prosto predstavljen, ali veze u stvarnom svetu mogu biti mnogo kompleksnije. Ako se prati jedna od staza na dijagramu, nakon postignutog dogovora sa poznatim predavačem, marketing celog događaja se mora promeniti. Prisustvo poznate ličnosti će uticati na broj učesnika. Povećanje broja publike će značiti i promenu prostora, broj i veličine sala, audio-video opremu, količinu hrane, itd. Ove promene i činjenica da na događaju učestvuje poznata ličnost takođe će uticati i na bezbednosni plan. Povećanje svih ovih elemenata će uticati i na povećanje troškova. Sve ove promene će uticati na raspored i održavanje samog događaja, međutim sam događaj može mnogo dobiti od ovih promena, pa se promene moraju prihvatiti i prilagoditi događaju. Najozbiljniji problem jeste budžet koji je čvrsto postavljen i uglavnom se dodatne finansije ne odobravaju nakon što se on usvoji. U ovom slučaju troškovi bi morali da se smanje u nekoj drugoj oblasti događaja, videti [26].



Slika 6.15. Dijagram uticaja, videti [26]

Koristan stil razmišljanja u upravljanju projektima je korišćenje teorije ograničenja kada se upravlja rizicima. Ova teorija navodi da je za uspešno upravljanje projektom potrebno identifikovati sva ograničenja, a zatim se koncentrisati na proces njihove eliminacije ili kontrole. Događaji sami po sebi imaju neka globalna ograničenja, ciljeve stakeholdera,



prostor, rokove i budžet. Međutim teorija ograničenja se bavi ograničenjima u samom procesu upravljanja. Dok su sveukupna spoljna ograničenja nametnuta, ograničenja u procesu upravljanja su interna i zavise samo od organizatora. Ako se identifikuju slabe karike u lancu u ranom procesu planiranja, menadžer specijalnog događaja može da utiče na to.

Kada se rizici identifikuju, menadžer specijalnog događaja treba da pronađe rešenje kako da poveže rizike i na njima radi istovremeno. Svakim rizikom pojedinačno se može upravljati, međutim u kombinaciji će možda zahtevati drugačije strategije. Na primer, ukoliko dođe do velike promene u politici prodaje ulaznica, ovim problemom se može lako upravljati, jer organizator može prilagoditi cenu. Međutim, ovaj problem u kombinaciji sa povlačenjem glavnog sponzora sa događaja, može izazvati katastrofalne posledice. Ovakav scenario se dogodio na Olimpijskim igrama 2000. godine u Sidneju, prikazan u [75].

Ishod procesa analize rizika može biti integrisan plan akcije, kao odgovor na veliki problem. Ovaj alternativni plan se čuva u rezervi i koristi samo ako veliki rizik postane realnost. Alternativni plan pomaže ukoliko dođe do problema da se izbegne panika u poslednjem trenutku i događaj spasi. Alternativni plan treba da sadrži odgovornosti, lanac komandovanja i procedure za realizaciju događaja. Jedna od najvećih odluka menadžera specijalnog događaja jeste da se suoči sa velikim problemom, otkáže postojeći plan i aktivira alternativni.

### **6.3. Faza realizacije**

Faza realizacije predstavlja fazu u kojoj se odvija sam događaj. Iako je ovo u projektnom menadžmentu najduža faza, u upravljanju projektima organizovanja specijalnog događaja je najkraća. Nekad faza planiranja može da traje i šest meseci do godinu dana, da bi se organizovao događaj koji će trajati samo jedan dan. Kao što se do sada moglo videti, organizatori ulažu jako puno materijalnih i nematerijalnih sredstava, finansijskih sredstava, vremena i napora kako bi se događaj održao, a oni na taj način ispunili svoje ciljeve. Dakle, faza realizacije predstavlja ispit timu za organizaciju događaja. Sve što su radili u prethodnom periodu i sav uloženi trud vidi se u fazi realizacije. Postoje dve vrste uticaja koje događaj može da izvrši:

- ***Direktan uticaj*** – utisak koji učesnici dobijaju prisustvovanjem događaju koji sadrži opipljive elemente kao što su utisak celokupnog događaja, usluga, kvalitet programa, hrana, piće i drugi proizvodi koji se prodaju ili poklanjaju u toku događaja.

- **Indirektan uticaj** – ogleda se u neopipljivim stvarima, atmosfera na događaju, osećaj pripadnosti, znanje koje se kasnije može primeniti, itd.

### 6.3.1. Koordinacija aktivnosti i resursa

Na dan same realizacije, menadžer specijalnog događaja i njegov tim moraju koordinirati svaku stavku događaja u svakom trenutku i ništa ne smeju prepuštati slučaju. Od trenutka kad uđu u prostor održavanja događaja, pa do same završnice zvaničnog programa, tim mora biti fokusiran na izvršenje zadataka. Kontrola događaja mora biti prisutna konstantno, kao tokom procesa planiranja. Sve vreme se mora voditi računa o:

- **Vremenu i praćenju programa** – sve aktivnosti moraju biti izvršene na vreme, jer pomeranje jedne aktivnosti vodi ka pomeranju ostalih, a to vodi do nezadovoljstva učesnika.
- **Dodatnom osoblju** – menadžeri su odavno shvatili da nova tržišna ekonomija zahteva od njih da posvete najviše pažnje osoblju koje neposredno dolazi u kontakt sa učesnicima. Ukoliko je osoblje uslužno, profesionalno i prijatno prema učesnicima, oni će imati dobar utisak o samoj organizaciji. Ljudi puno pažnje obraćaju na samu uslugu koju dobijaju od osoblja i taj utisak prenose na organizacioni tim, poistovećujući ih. Zato je bitno imati prave ljude koji će biti profesionalni tokom celog događaja i savesno obavljati svoj posao.
- **Tehničkoj opremi** – u današnje vreme sve zavisi od tehnologije koja je uključena u svaki segment poslovanja. U svakom trenutku oprema za rasvetu, ozvučenje, prezentacije i sve ostale aktivnosti koje se ne mogu obavljati bez tehničkih pomagala mora biti ispravna i u radnom stanju.
- **Učesnicima programa** – tim mora voditi računa da su svi izvođači, spikeri, predavači i ostali učesnici programa prisutni i da znaju svoje dužnosti i obaveze.
- **Ketering** – bez obzira koja je vrsta specijalnog događaja u pitanju, svaki ima uključen neki vid keteringa. Osim količine i dostupnosti učesnicima, mora se voditi računa o količini, da li zadovoljava potrebe. Takođe, ukoliko je u pitanju konferencija, gde su učesnici podeljeni u više grupa, mora se voditi računa da pauze budu organizovane u tačno isplanirano vreme, kako neko ne bi ostao bez hrane i pića.
- **Mediji** – iako nisu direktni učesnici događaja, mora im se posvetiti ista pažnja. Od dočekivanja, preko smeštanja u sobu za konferenciju, do davanja izjava i odgovaranja na pitanja. Iako su mediji obavešteni o svim bitnim informacijama pre održavanja događaja, uvek se od organizatora očekuje da ima vremena da daje opet iste izjave, kao i svoj utisak o događaju sa lica mesta. Tim mora odrediti osobe koje će se baviti ovim poslom na samom događaju, mada neretko se dešava da i sam menadžer specijalnog događaja mora da da izjavu.

- **Plan B** – sve mora biti spremno za nepredviđene situacije. Ukoliko nešto krene neplaniranim tokom, mora se u svakom trenutku znati koje se mere i aktivnosti preduzimaju u tim situacijama.
- **Hitne situacije** – u slučaju nekih nepogoda, požara, nesrećnih okolnosti, tim za organizaciju mora biti spreman da reaguje i kontaktira ovlašćene službe.

### 6.3.2. Završne aktivnosti nakon održanog događaja

Tim za organizaciju specijalnog događaja treba da bude svestan da kraj događaja ne predstavlja i kraj projekta. Događaj nije završen sve dok svi završni radovi ne budu gotovi, a oprema vraćena. Završni poslovi su jedna od najbitnijih aktivnosti na celom projektu. U završne poslove spadaju raspuštanje tima i njihova isplata, vraćanje opreme, čišćenje prostora i drugih objekata koji su korišćeni. Ovo su samo neke od aktivnosti. Takođe, u završnoj fazi se radi na evaluaciji svih procesa i celokupnog događaja, donose ocene uspešnosti, itd. Količina posla vezana za završnicu projekta je podeljena u manje celine i određena vremenom u kome treba biti urađena. Redosled zadataka je takođe veoma važan u koliko se nastoji da proces i dalje bude efikasan.

**Vraćanje opreme** - mora se napraviti pažljiv raspored tako da dokovi za pristanište budu dostupni dobavljačima i da se taj raspored poštuje. Kamioni koji ne dolaze na vreme ili stanu na pogrešan dok otežavaju i produžuju sam proces završnice. Tim za organizaciju takođe mora da obezbedi pomoćnu opremu kao što su viljuškari, dizalice, itd.

**Dodatno osoblje** - završni proces će možda zahtevati dodatno osoblje, a takođe mogu biti potrebni i stručnjaci, kao što su vozači viljuškara, računarski tehničari, itd. Za neke događaje glavni resursi su ljudski resursi. Ljudi koji rade na projektu poseduju različite vrste informacija koje će obezbediti veću efikasnost i efektivnost za sledeći događaj. Jako je bitno da se menadžer specijalnog događaja na kraju manifestacije zahvali svom timu i svim ljudima koji su radili na organizaciji događaja.

**Konsultanti** - završnica projekta nije samo vezana za raščišćavanje mesta događaja, već uključuje ugovore sa dobavljačima i konsultantima. Nakon revizije, treba se utvrditi da li su sve strane ispunile svoja obećanja. Takođe, mudro i pristojno je poslati svim podizvođačima i dobavljačima pisma zahvalnosti.

**Finansije** - sve račune treba platiti što pre, nakon završetka događaja. Ovo mora biti dogovoreno sa odeljenjem računovodstva. Takođe je učtivo da se učesnici, dobavljači i podizvođači na projektu isplate u roku od nedelju dana nakon završetka događaja.

**Marketing i promocija** - veoma je bitno da se kompanija pobrine za prikupljanje svih informacija o događaju iz medija. Takođe, ne treba zaboraviti ni obaveštenja na internetu. Ideja za neke događaje je da se neodazvani učesnici učtivo pitaju zašto nisu došli na događaj. To kancelariji za organizovanje korporativnih događaja može da da neprocenljive informacije i savete.

*Sponzorstva i grantovi* - većina ako ne i svi grantovi zahtevaju da u izveštajima bude predstavljeno kako je novac potrošen. Neposredno posle događaja dok su još uvek svi veoma uzbuđeni, dobro je da se organizatori sastanu sa sponzorima i partnerima, kako bi razmenili utiske. A kasnije tim poslao zvanični izveštaj, potkrepljen svim bitnim informacijama.

*Klijent* - velike kompanije za organizaciju događaja će obezbediti detaljne izveštaje o celokupnoj pripremi, planiranju, organizovanju i realizaciji događaja.

*Kontrola troškova* - kada se troškovi procene i osnovni plan budžeta stvori i odobri, kancelarija za organizaciju događaja mora da ima pripremljen plan za kontrolu ovih troškova. Osnovna uloga kontrole troškova je da uvidi eventualna odstupanja od osnovnog budžeta i da reaguje na efikasan način. Razlika između procenjenih troškova (budžeta) i stvarnih troškova se zove varijansa. Ukoliko klijent traži izveštaje o napretku projekta onda varijansa treba da se izračuna i prikaže. Pozitivna varijansa znači da su stvarni troškovi veći od procenjenih troškova, a negativna varijansa znači da su stvarni troškovi manji od procenjenih troškova, videti u [78]. Možda najvažniji upravljački kontrolni sistem je neformalna kontrola troškova članova tima. Bez obzira na formalne kontrole uvek postoji osoba u timu koja je odgovorna za kontrolu i vođenje događaja u pravom smeru. Kada članovi tima i volonteri daju predloge vezane za događaj oni moraju da budu svesni da je trošak značajan faktor cele organizacije. Pored tima svi dobavljači takođe moraju biti svesni važnosti pridržavanja budžeta. Menadžer korporativnih događaja takođe mora imati u vidu odnos troškova, vremena i kvaliteta.

#### **6.4. Završna faza**

Praćenje i kontrola realizacije projekta se mora obavljati u skladu sa procesom planiranja realizacije projekta i sa prethodno definisanim planovima. Ona obuhvata kontrolu vremena realizacije projekta, da li se organizacija događaja i sam događaj izvršava po planu, praćenje i kontrolu utrošenih resursa i troškova realizacije projekta i njihovo poređenje sa planiranim. Najbitnije je da se uspostavi dobro organizovan sistem praćenja i izveštavanja, pomoću koga se dobijaju potrebne informacije o stvarnom stanju realizacije projekta. Nakon obrade, informacije se dostavljaju timu za organizaciju događaja, stakeholderima i top menadžmentu zbog eventualnih korektivnih akcija.

Sistem praćenja i izveštavanja sastoji se od skupa informacija i izveštaja koji se prikupljaju u određenom vremenu, sa mesta realizacije projekta. Nakon toga sledi skladištenje tih informacija u bazu podataka, a zatim obrada. Nakon obrade dostavljaju se stakeholderima i top menadžmentu.

Cilj kontrole i evaluacije urađenog, jeste poređenje planiranog stanja sa realnim. Da li se realizacija na samom događaju odvijala u uskladu sa planiranom realizacijom? Dobar sistem praćenja brzo reaguje na nepredviđene situacije. Kontrola realizacije projekta ne može se zamisliti bez dobrog informacionog sistema za upavljanje projektom. On omogućava obradu velike količine podataka, prikazan u [46], jer obuhvata:

- bazu podataka o planiranim veličinama,
- kontinuirani priliv informacija sa terena,
- obradu ovih informacija i ažuriranje planova,
- moguće je definisati odstupanja od planiranih veličina,
- kao i zakašnjenja u odvijanju događaja i planiranih troškova.

Uvek je zadovoljstvo da menadžer specijalnog događaja posmatra zadovoljne učesnike na događaju i deli oduševljenje sa njima, ali postizanje merljivih ciljeva je osnova budućih finansiranja i odobravanja korporativnih događaja. Sve velike kompanije procenjuju svaki održani korporativni događaj. Dobro osmišljen proces evaluacije omogućava klijentu i menadžeru specijalnog događaja da utvrdi da li je događaj ispunio željene ciljeve i zadatke kao i potrebe i mogućnosti za budućim događajima. Nije baš prihvatljivo da se za vreme događaja sprovodi evaluacija o zadovoljstvu učesnika, ali je prikladno da se prati nivo zadovoljstva učesnika tokom događaja i da im se nakon završetka događaja pošalju evaluacioni formulari. Generalno evaluacija događaja treba da obuhvati dve različite oblasti:

1. Sadržaj, uključujući i aktivnosti i zabavu tokom događaja, audio-vizuelnu opremu, lokaciju, prostor, pomoćne objekte i uslugu. Primarni fokus ove evaluacije je da se utvrdi koliko je celokupan sadržaj bio dobar za potrebe događaja. Pitanja o sadržaju daju veoma konkretne informacije o uspešnosti svakog elementa. Proces evaluacije pruža direktne povratne informacije od učesnika u pogledu kvaliteta svakog pojedinačnog elementa kao što je govornik, tema koja je obrađena, ostali učesnici, da li je učesnik zainteresovan za buduće događaje, itd.
2. Druga oblast koja se evaluira je lokacija i prostor događaja. U ranoj fazi planiranja menadžer specijalnog događaja poredi različite lokacije i raspoložive objekte. Oni se ocenjuju putem relevantnih i reprezentivnih kriterijuma (profil učesnika, sadržaj događaja, specifične aktivnosti, itd.). Evaluacija popunjena od strane učesnika odražava njihovo mišljenje o izabranoj lokaciji i prostoru održavanja događaja. Ovaj vid evaluacije pokazuje da li je tim za organizaciju događaja izabrao pravo mesto ili će sledeći put morati malo detaljnije da se pozabavi ovom tematikom.

Takođe, jako je bitno da evaluaciju celokupnog događaja i njegovih aktivnosti uradi i menadžer specijalnog događaja i projektni tim. Prodavci, dobavljači i podizvođači takođe

treba da budu uključeni u proces evaluacije. Konstruktivna kritika bi trebalo da da ozbiljan pregled stanja i teme za razmatranje prilikom organizacije sledećeg događaja. Krajni cilj je da se poboljša celokupan proces naredne organizacije događaja.

#### **6.4.1. Praćenje i kontrola vremena realizacije projekta**

Već više puta je navedeno da je vreme esencija u organizovanju događaja. Ključno je da tim ima na umu stalno, da se događaj ne može pomerati, da se mora održati u tačno utvrđenom roku, i da je to jedina dimenzija događaja koja mora ostati nepromenjena. Dakle, ključni element koji se prati u realizaciji projekta je vreme odvijanja projekta, odnosno vremenski rokovi realizacije i održavanja specijalnog događaja. Cilj je da se osigura odvijanje realizacije projekta po isplaniranom vremenu i da se stalno prati i konstatuje i najmanje odstupanje od planiranog vremena. Da bi tim za organizaciju događaja osigurao da sve isplanirane aktivnosti budu ostvarene u planirano vreme, mora imati dobro razvijen sistem praćenja i kontrole.

Vođenje izveštaja, dnevnika projekta i svih ostalih zapisa u velikoj meri pomaže kontroli zadataka i vremenu koje je utrošeno na njih. Ovi podaci se kasnije ubacuju u program koji se koristi za organizaciju događaja i podaci se obrađuju i utvrđuje se da li je planirano vreme isto kao i realno.

Kao što je već navedeno, neke aktivnosti nisu u potpunosti fiksne i imaju početno i krajnje vreme početka ili završetka, i one imaju taj mali vremenski gep koji se može koristiti u slučaju da se aktivnosti moraju pomerati. Međutim, aktivnosti koje se nalaze na kritičnom putu se ne mogu menjati, niti se mogu preskakati. Bitno je da se tim za organizaciju događaja fokusira na praćenje i kontrolu ovih zadataka.

Bitan segment je praćenje vremena po svakoj oblasti rada (odabir prostora, osmišljavanje kampanje i promocije, ugovaranje kateringa, itd). Neke aktivnosti se ne mogu izvršavati pre nego druge i mora se poštovati vreme izvršavanja. Dok druge moraju ići paralelno, zbog toga se mora voditi računa sve vreme o isplaniranom vremenu. Operativno praćenje i kontrola se vrši tako što se podaci sređuju i formiraju u vidu kontrolnog izveštaja o vremenskom napredovanju radova. Ovaj izveštaj je koncipiran po aktivnostima jednog odeljenja, i sadrži osnovne podatke o napredovanju radova (procenat izvršenih radova, zakašnjenja aktivnosti, itd.), videti [45].

Poseban deo praćenja i kontrole vremena se vrši u toku samog održavanja događaja. Plan programa se mora u potpunosti ispoštovati. Ovo je trenutak kada zaista ni jedna stavka ne sme biti pomerena. Scenario događaja je pažljivo osmišljen i do sekunde isplaniran,

ukoliko se bilo šta pomeri, može dovesti do velikih problema. Na primer, ukoliko ozvučenje ide normalnim tokom, a prezentacija kasni, može doći do pometnje i cela zamisao gubi poentu.

#### **6.4.2. Praćenje i kontrola resursa**

U praćenje i kontrolu resursa spada praćenje i kontrola opreme i ljudskih resursa. Resursi su jako bitni za organizaciju događaja. Cilj je da se resursi troše kako je planirano, i da se pravovremeno uočavaju moguća odstupanja upotrebe i korišćenja resursa i da se hitno reaguje kako bi se odstupanja eliminisala. Praćenje i kontrola trošenja resursa predstavlja sistem koji obuhvata praćenje dinamike stvarno angažovanih resursa u realizaciji projekta i njihovo poređenje i usklađivanje sa planiranim. Dakle, ovde je uključena analiza postavljenih planova pojedinih resursa u određenom periodu, videti [46].

Oprema mora biti ugovorena na vreme, a zatim i isporučena kako bi se događaj neometano mogao dešavati. Ne postoji događaj koji se u današnje vreme može organizovati bez pomoći tehničke opreme. Celokupan program događaja zavisi od opreme i toga da li je ona isporučena na vreme i u ispravnom stanju. Kontrola isporuke opreme, kao i valjanosti i ispravnosti se mora na vreme utvrditi. I ukoliko postoje bilo kakve nepravilnosti tim za organizaciju događaja mora na vreme reagovati i sa dobavljačima pregovarati o novoj isporuci.

Takođe, kad su ljudski resursi u pitanju mora se voditi računa o njihovoj prisutnosti i tome da li imaju posao, ili ako su preopterećeni da se taj posao podeli na manje delove i podeli članovima tima koji imaju manji broj aktivnosti. Za uspeh događaja je jako bitno da se vodi računa i o pomoćnom osoblju na dan održavanja događaja. Da li su prisutni, kako obavljaju posao, da li su ljubazni prema učesnicima, oko svega se mora voditi računa i sve se mora pratiti i kontrolisati. Takođe, ovo važi i za učesnike programa, spikere, zabavljače, predavače, itd.

#### **6.4.3. Praćenje i kontrola troškova realizacije projekta**

Uz praćenje i kontrolu vremena i resursa, naravno dolazi i praćenje i kontrola troškova. Osnovni cilj je ažurno praćenje dinamike trošenja planiranih finansijskih sredstava, da se pravovremeno uoče i utvrde odstupanja učinjenih troškova u odnosu na planirane i da se preduzmu potrebne akcije da se stvarni troškovi usklade sa planiranim. Dve najznačajnije grupe u okviru direktnih troškova za praćenje su troškovi materijala i troškovi rada. Zatim se uz pomoć odgovarajuće dokumentacije, podaci slivaju u računovodstvo i formira se knjigovodstvo posmatranog projekta, detaljno u [46]. Na ovaj način prate se ukupno ostvareni troškovi i formiraju se izveštaji koji su neophodni za kontrolu troškova, odnosno

za upravljanje troškovima. Sistem kontrolnih izveštaja, omogućava rukovodiocu da vrši poređenje planiranih i ostvarenih troškova, kao bi održali troškove u planiranim granicama i omogućili efikasniju realizaciju projekta.

Svake godine kada se počinje sa planiranjem budžeta, menadžeri specijalnog događaja moraju da se koriste najefikasnijim sredstvima komunikacije kako bi preneli svoje poruke i ostvarili ciljeve. Korporativni događaji se uvrštavaju u okvire budžeta, međutim moraju se takmičiti sa ostalim projektima u kompaniji za raspoloživa sredstva. Dakle, menadžer specijalnog događaja mora da prikaže da događaj efikasno i efektivno pored svojih, postiže i korporativne ciljeve. Tim za organizaciju specijalnog događaja mora da razmotri i prikaže kako da troškove i povraćaj investicija događaja na najbolji način predstavi svom klijentu. Kako se događaj uklapa u poslovnu strategiju kompanije? Kako se događaj uklapa u korporativnu kulturu? Kako ostala odeljenja mogu asistirati menadžeru specijalnog događaja ili kako on može asistirati ostalim odeljenjima u procesu donošenja odluka koje su vezane za projekat? Kontrola i evaluacije obezbeđuju informacije zasnovane na činjenicama koje se mogu koristiti za komunikaciju.

Praćenje trošenja novčanih sredstava je veoma bitno, a posebno dolazi do izražaja ukoliko su sredstva dobijena od sponzora. U tom slučaju postoje i dodatne mere opreza i dodatni izveštaji koji su specijalizovani za ove namene i od kojih zavisi da li će donator ili sponzor odobriti trošenje finansijskih sredstava. Sa druge strane, izveštaji koji se šalju top menadžmentu su veoma bitni, od njih zavisi da li će slična ili ista vrsta organizacije događaja biti moguća i da li su isplativi za kompaniju.

U nastavku rada sledi opis klasifikacije specijalnih događaja.



## **7.0. UVOD U GRUPNO ODLUČIVANJE I PREGOVARANJE**

U ovom delu disertacije posebna pažnja biće posvećena konceptima grupnog odlučivanja i procesu pregovaranja kao predprocesoru grupnog odlučivanja tokom organizacije specijalnog događaja.

### **7.1. Grupno odlučivanje prilikom organizacije specijalnog događaja**

U prethodnom delu disertacije, težište je bilo na opisu karakteristika specijalnog događaja. U nastavku biće uveden koncept Grupnog odlučivanja, sa ciljem da se pokaže kako je moguće unaprediti organizaciju specijalnog događaja sistemom grupnog odlučivanja.

Naime, uslovi u kojima funkcioniše svaki poslovni sistem danas, bez obzira na delatnost kojom se bavi na tržištu, samim tim i organizacija specijalnog događaja, postali su izuzetno složeni i neizvesni. Step en odgovornosti za donetu odluku postao je jako veliki, i dobrim delom prevazilazi individualni (pojedinačni) nivo. To je osnovni razlog da se poslovna odluka razmatra i predlaže od strane specijalizovanog tima ili grupe, upravo one koja treba da pripremi i organizuje specijalni događaj. Osnovni njihov zadatak tokom procesa timskog (grupnog) odlučivanja (GO), jeste posmatranje više alternativnih pravaca i ideja radi donošenja jedne najprihvatljivije odluke u grupi, videti [72].

Povećanje kvaliteta odluka predloženih od strane tima za organizaciju specijalnog događaja, predstavlja stalni predmet interesovanja istraživača sa velikim praktičnim i teoretskim značajem. U tu svrhu razvija se čitava lepeza metoda, modela, veština i tehnika, u cilju unapređenja procesa GO. Ovom stavu ide na ruku i brz razvoj informacionih tehnologija, koje se prepliću sa drugim naučnim disciplinama.

Značenje pojma “odluka” je vrlo široko. Veoma često on se koristi bez definisanja interpretacije ovog pojma i često vodi do pogrešne interpretacije tvrđenja o odlukama ili analizi odluka i procesa odlučivanja. Da bi se izbegli nesporazumi, na početku se ukazuju osnovni elementi odluke, relevantni za temu organizacije specijalnog događaja, konceptima grupnog odlučivanja.

#### **Logika odlučivanja (formalna ili normativna)**

Ovde je odluka definisana kao apstraktan, bezvremen akt izbora, koji je najbolje opisan preko petostrukog D: (A, S, E, U, P), gde je A prostor akcija, S prostor iskaza, E prostor

događaja, U prostor koristi, i P prostor verovatnoće. Često je ovaj čisto formalni model za racionalno donošenje odluka ilustrovan preko primera koji sugerišu vezu modela sa realnošću donošenja odluka, zanemarujući činjenicu da je logika odlučivanja čisto formalna, matematička ili pak teorija logike, fokusirajući se na racionalnost u delovima odluka. Ovaj model odlučivanja obuhvata mnogo metoda koje prati teorija odlučivanja.

### **Kognitivna teorija odlučivanja**

Radi se o empirijskoj, opisnoj, nestatističkoj, kontekstno vezanoj procesnoj teoriji, gde je proces donošenja odluke veoma sličan procesu rešavanja problema. Isti je specijalan, vremenski zahtevan i zavistan od konteksta procesa obrade informacija. Ljudski resurs se razmatra po analogiji sa kompjuterskim sistemom, tj. podaci i znanje moraju biti blagovremeno pohranjeni u sistemu.

### **Konekcionistička paradigma**

Neuronske mreže takođe modeluju ljudsku obradu informacija, ali više na fizičkom a manje na funkcionalnom nivou. Informacije se obrađuju od ulaza, preko skrivenih tela do izlaznih slojeva veštačkih neurona. Jedna od razlika između kognitivnih i neuronskih modela odlučivanja je da neuronski uključuju eksplicitno, pa čak se koncentrisu na učenje, dok kognitivni to ne isključuju i ne pridaju neki naročit značaj.

Ipak, najčešća definicija je “Odlučivanje je izbor jedne iz skupa raspoloživih”, videti u [12]. Taj izbor je moguće napraviti korišćenjem:

*Tehnika odlučivanja* – skup metoda za stručna rešavanja problema.

*Pravila odlučivanja* – prethodno definisani vodiči ili testovi za prosuđivanje.

*Veštine odlučivanja* – sposobnost efektivnog korišćenja nečijeg znanja u rešavanju problema.

Izbor pojedinih odluka vrši *donosilac odluke*, tj. osoba koja radi u poslovnom okruženju i koja u potpunosti snosi odgovornost za svoju odluku. Pored pojedinca, donosilac odluke može biti i grupa ljudi.

Donošenjem odluke želi se postići neki *cilj* – željeno stanje sistema, željeni izlaz ili željeni podskup u skupu stanja sistema ili izlaza. Odlučivanje se vrši uvažavajući brojna *ograničenja*, koja su posledica prirode sistema. Cilj se najčešće predstavlja *funkcijom cilja*, dok se ograničenja predstavljaju *skupom jednačina*, u kojima figurišu iste promenljive kao u funkciji cilja.

### **Odlučivanje može biti:**

*Odlučivanje pri izvesnosti* - kod koga su sve činjenice vezane za problem unapred poznate.

*Odlučivanje pri riziku* - kad su poznate verovatnoće nastupanja pojedinih stanja.

*Odlučivanje pri neizvesnosti* - verovatnoće nastupanja pojedinih stanja su u potpunosti nepoznate.

### **Učesnici procesa odlučivanja:**

Kontrolisano vođenje svakog sistema prema njegovoj referentnoj tački, treba jasno da odražava definisana funkcija cilja modela koji opisuje pomenuti sistem. I pored tako jedinstvenog i preciznog cilja, u zavisnosti od prirode problema koji se rešava moguće je identifikovati nekoliko vrsta donosioca odluka. Prema [12], oni su sledeći:

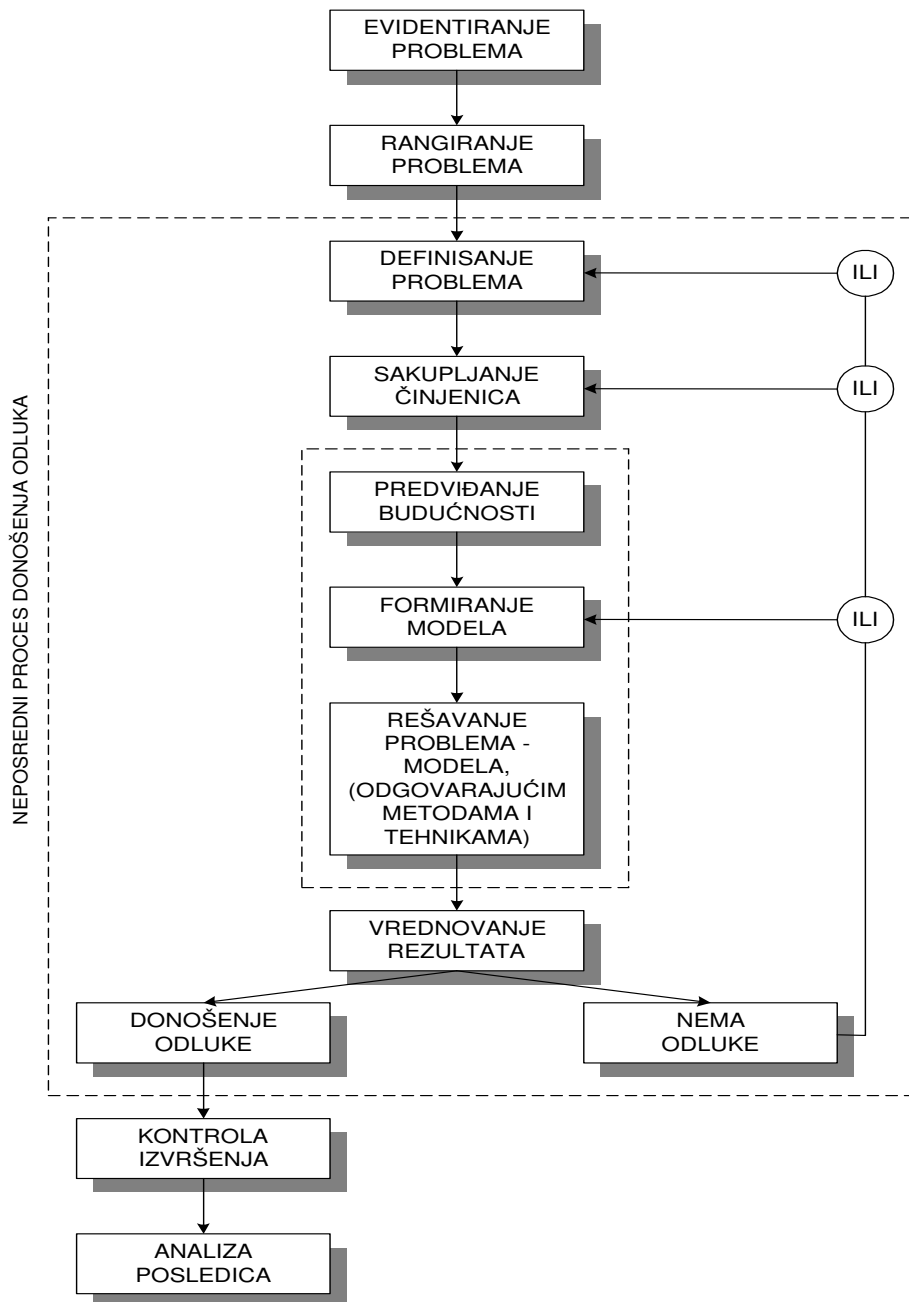
- *ekonomski DO*, prevashodno okrenuti prema korisnim i praktičnim rešenjima,
- *estetičari*, oni smatraju da osnovne vrednosti sistema leže u harmoniji,
- *teoretičari*, otkrivaju zakonitosti ponašanja,
- *socijalni DO*, prevashodno vode računa o ljudima i humanom aspektu odlučivanja,
- *politički DO*, sa jakom željom da imaju veliku moć i uticaj u društvu,
- *religiozni*, okrenuti prema spiritualnim međama.

Radi izbegavanja eksperimentisanja sa realnim sistemom, zbog troškova i mogućih neželjenih posledica realizacije, prednosti upotrebe modela prema [60] su sledeće:

- omogućuju analizu i eksperimentisanje sa složenim problemima, ... ;
- obezbeđuju ekonomisanje resursima koji se koriste za analizu date pojave;
- vreme za analizu date pojave se značajno smanjuje;
- obezbeđuje se koncentracija na bitne karakteristike pojave.

Od uspešnosti sa kojom je obavljena predhodna faza procesa odlučivanja, zavisi skup dobijenih rešenja i njihova primena u praksi. Prema tome, ako se proces valjano modelira, rizik i moguća greška primene modela drastično se smanjuju.

Postoji veliki broj pristupa određivanju faza procesa odlučivanja u zavisnosti od autora. Ipak, prema [12], redosled i broj faza procesa odlučivanja prikazan je na sledećoj slici.



Slika 7.1. Faze procesa odlučivanja

1. *Evidentiranje problema* – najčešće postoji više problema za koje se mora doneti odluka.

2. *Rangiranje problema* – ne mogu se svi problemi rešavati istovremeno pa se rangiraju različitim metodama od intuitivnih do komplikovanih metoda rangiranja koje koriste višekriterijumsku analizu.

3. *Definicija problema* – obezbeđuje sve elemente neophodne za formiranje modela (dekompozicija problema, nivo detaljisanja u kome će problem biti rešavan, kriterijumi u odnosu na koje će se meriti efektivnost rešenja).

4. *Sakupljanje činjenica* – formira se baza relevantnih podataka za definisani problem.

5. *Predviđanje budućnosti* – koje je neophodno jer će odluka koja se donosi u sadašnjem trenutku biti ostvarena u budućem okruženju. Čest je slučaj da se ova faza izostavi jer je mnogi autori podrazumevaju ili je pripajaju narednoj fazi. U oba slučaja to je neopravdano imajući u vidu da je jedna od ključnih pretpostavki kvalitetnog odlučivanja – predvideti budućnost da bi odluka koja se donese bila smisljena sa stanovišta budućnosti koja će nastupiti, pa je neophodno tretirati ovu fazu zasebno i tako naglasiti njenu neophodnost u procesu odlučivanja.

6. *Formiranje modela* – definišu se interakcije između kontrolabilnih i nekontrolabilnih varijabli kao i kriterijumi na osnovu kojih će se meriti efektivnost rešenja. Kontrolabilnim varijablama se može upravljati na različitim nivoima, a nekontrolabilne su za organizaciju “nedodirljive”.

7. *Rešavanje problema (modela)* – numeričkim ili analitičkim načinom koje treba da obezbedi više mogućih alternativnih rešenja jer je odlučivanje izbor između mogućih alternativa aktivnosti.

8. *Vrednovanje rezultata* – poređenje dobijenih rezultata sa očekivanim rezultatima realnih sistema.

9. *Donošenje odluke* – pod uslovom da se odluka može doneti, tj. da se rezultati mogu prihvatiti. U protivnom, ponavlja se proces ispočetka ili od neke od prethodnih faza, jer postoji povratna sprega u svaku pojedinačnu fazu.

10. *Kontrola izvršenja* – neophodno je kontrolisati i nadgledati izvršenje donete odluke.

11. *Analiza posledica tog izvršenja* – posledice mogu biti loše, čak i nepopravljive pa su analize potrebne da se ista greška ne bi ponovila.

### **Vrste odlučivanja:**

Odlučivanje kao fenomen, sa aspekta nivoa i stepena složenosti problema koji se rešava, deli se u sledeće kategorije, videti [12]:

#### *Individualno (pojedinačno) odlučivanje.*

Ovaj oblik odlučivanja ujedno je najjednostavniji i najčešće objašnjavan i korišćen do sada. Aktivnosti procesa odlučivanja poverene su jednom donosiocu odluke.

### *Grupno odlučivanje - timski rad.*

Karakteriše ga veći nivo faza i aktivnosti procesa odlučivanja. Učestvuje veći broj (tim) donosioca odluke (učesnika sesije) u proceduri izbora najprihvatljivije alternative. U ovom delu disertacije, težište je na primeni metodologije podrške grupnom odlučivanju prilikom organizacije specijalnog događaja.

### *Organizaciono odlučivanje.*

Ovaj oblik odlučivanja karakteriše visok nivo nestrukturiranosti problema koji prate organizaciju. Iako i ovaj vid odlučivanja prate brojni istraživački eksperimenti, još uvek se nije došlo do sistematičnih znanja koja bi značajno unapredila ovu vrstu odlučivanja.

### *Metaorganizaciono odlučivanje.*

Ujedno predstavlja i najviši nivo primene niza sistematizovanog znanja u oblasti odlučivanja. Praktično se evidentira na nivou jedne zemlje (države), sopstvenog nacionalnog interesa, opredmećenog preko socijalnog blagostanja, kulture, dohotka, boljitka života, itd.

### **Sam postupak donošenja odluka u organizaciji specijalnog događaja, zavisi od većeg broja činilaca:**

- značaj odluke i posledica koje ona može imati po organizaciju,
- vreme koje stoji na raspolaganju za donošenje odluke,
- karakteristika same organizacije, pre svega njene veličine i načina upravljanja, itd.

### **Većina organizacija, prilikom organizacije specijalnog događaja, primenjuje jedan od sledećih modela odlučivanja:**

1) Autokratski ili direktni model - rukovodilac definiše i analizira problem, generiše alternativna rešenja, procenjuje ih i bira najbolje.

2) Autokratski model uz učešće grupe kao izvora informacija - rukovodilac sam definiše problem, ali pri identifikovanju uzroka problema i proceni mogućih rešenja koristi informacije dobijene od grupe.

3) Autokratski model uz prezentovanje rešenja grupi - rukovodilac definiše, analizira problem i određuje način prevazilaženja problema. Nakon toga rešenje biva predstavljeno grupi koja ga razmatra i kritikuje.

4) Individualno-konsultativni model - rukovodilac sam definiše problem. Nakon toga on se pojedinačno konsultuje sa svakim članom grupe u vezi sa određivanjem uzroka problema i mogućih rešenja. Takođe on traži njihovu podršku pri proceni alternativa, ali konačnu odluku donosi sam.

5) Grupno-konsultativni model - isti je kao i prethodni s tim što rukovodilac nakon definisanja problema ne konsultuje svakog člana grupe individualno već grupu kao celinu.

6) Model grupnog odlučivanja - rukovodilac definiše problem i predstavlja ga grupi. Grupa uočava uzroke problema, generiše moguća rešenja, procenjuje ih i bira najbolje.

7) Participativni model - grupa kao celina prolazi kroz celokupan proces odlučivanja. Uloga rukovodioca je da nadgleda proces i omogući njegovo lakše sprovođenje.

8) Model tima bez vođe - grupa nema formalnog lidera, već u zavisnosti od konkretnog problema jedan od članova grupe preuzima ulogu vođe. Njegova uloga je da vodi grupu kroz proces donošenja odluke.

Savremene tendencije u razvoju teorije odlučivanja ukazuju na brojne nedostatke individualnih, autokratskih modela odlučivanja, i ističu njihovu neprilagođenost savremenim uslovima poslovanja. Imajući u vidu ovu činjenicu, velika preduzeća formiraju specijalizovane timove za odlučivanje, dok male firme napuštajući model centralizovanog odlučivanja, I sve više se obraćaju consulting firmama koje su prihvatile model grupnog donošenja odluka, kao najefikasniji i najefektivniji način rešavanja problema.

Dakle, grupno odlučivanje preuzima dominantnu ulogu i postaje široko prihvaćeno u svim sferama poslovanja, pa i prilikom organizacije specijalnog događaja.

Zbog svog značaja ono je bilo a i dalje je predmet interesovanja mnogih stručnjaka iz domena psihologije, sociologije, teorije organizacije...To za rezultat ima postojanje uočljivih razlika u pristupima rešavanja problema grupnog odlučivanja kao i u definisanju karakterističnih modela odlučivanja.

Prema [72], postoji šest osnovnih načina na koji članovi grupe mogu doneti odluku, pa između ostalog i kod organizacije specijalnog događaja:

- 1) Odluke uz nedovoljan odziv - odluke donete uz nepotpuno kritičko razmatranje i procenu.
- 2) Odluke pod uticajem autoriteta - veoma efikasna odluka u pogledu korišćenja vremena, ali da li će biti dobra zavisi od kompetentnosti i informisanosti lica koje ima dominantnu ulogu pri njenom donošenju, kao i od toga u kojoj meri je prihvataju ostali članovi grupe.

- 3) Odluke pod uticajem manjine - jedan, dvoje ili troje ljudi su u mogućnosti da dominiraju grupom i usmere je ka donošenju odluke koja im odgovara.
- 4) Odluke pod uticajem većine - odluka se donosi glasanjem kako bi se utvrdili stavovi većine. Ovakva odluka ima tendenciju da stvori koalicije “pobednika” i “gubitnika”; u takvoj situaciji “gubitnici” se mogu osećati izostavljenim što se dalje može odraziti na kvalitet sprovođenja odluke.
- 5) Jednoglasne odluke - predstavlja gotovo savršen metod grupnog odlučivanja, ali ga je izuzetno teško primeniti u praksi.
- 6) Odluke donete konsenzusom - uspeh u ostvarivanju konsenzusa zahteva disciplinu i podršku svih članova grupe, njihovo uključivanje u sve faze diskusije, što za rezultat ima razumevanje i prihvatanje donete odluke, kao i osećaj odgovornosti za njeno sprovođenje.

Jedan od osnovnih razloga što se grupe ponekad kreću donošenju odluka pod uticajem autoriteta ili manjine je to što je jednoglasnost ili konsenzus teško ostvariti. S obzirom na značaj konsenzusa kao oblika odlučivanja u poslovnim sistemima u nastavku disertacije biće dat kratak osvrt na neke njegove osnovne karakteristike.

### **Konsenzus – model kome se teži**

Konsenzus ne podrazumeva da svi članovi grupe uvek smatraju da je doneta najbolja moguća odluka ili da doneta odluka uopšte može rešiti razmatrani problem. Ono što konsenzus podrazumeva je da u procesu odlučivanja nijedan član tima nema osećaj da je njegovo mišljenje zanemareno ili nepravilno shvaćeno.

Donošenje odluka konsenzusom zahteva više vremena ali zato podstiče kreativnost i među članovima tima stvara osećaj privrženosti donetoj odluci. Ovakav oblik odlučivanja može dati dobre rezultate ukoliko:

- grupa ima zajedničke vrednosti,
- članovi grupe poseduju izvesno iskustvo i veštine vezane za grupne procese i rešavanje konfliktnih situacija,
- postoji posvećenost članova grupi i osećaj odgovornosti za rad u njoj,
- svi članovi grupe mogu da izdvoje dovoljno vremena da učestvuju u procesu odlučivanja.

Donošenje odluke konsenzusom podrazumeva najpre iznošenje jednog predloga kao mogućeg rešenja razmatranog problema. Ovaj predlog se u toku diskusije prilagođava i menja u skladu sa iznetim mišljenjima članova grupe ili se od njega potpuno odustaje ukoliko se pokaže da on ne vodi rešavanju problema. Oni članovi grupe koji se zalažu za



odbacivanje razmatranog predloga imaju obavezu da predlože novo, bolje alternativno rešenje. Osnovna pravila na kojima se konsenzus zasniva su:

- a) svi članovi tima za odlučivanje imaju priliku da slobodno izraze svoje mišljenje,
- b) svako je obavezan da sasluša i uvaži mišljenje ostalih članova.

Kada se u postupku donošenja odluke formira klima opšteg razumevanja razmatranog predloga i nema zahteva za nekim dodatnim izmenama istog, moderator (osoba zadužena da vodi sesiju) se obraća svim članovima grupe i poziva ih da ukoliko imaju bilo kakve primedbe koje se odnose na predloženo rešenje upoznaju grupu sa njima. Taj poziv je poslednja prilika da se spreči usvajanje konkretnog rešenja jer ukoliko nema primedbi sledi poziv na konsenzus. Trenutak tišine u sali nakon ovog poziva znači da je konsenzus postignut, odnosno odluka doneta. Donetu odluku moderator sesije još jednom saopštava članovima grupe i time se postupak odlučivanja okončava.

Ukoliko se neki od članova tima za odlučivanje ne slaže sa donetom odlukom ili sa predlogom koji je pred neposrednim usvajanjem, on to može izraziti na različite načine:

- ne podržavanje ("Ne vidi razlog za usvajanje predloženog rešenja, ali će ga prihvatiti");
- rezervisanost ("Misli da bi ovo mogla biti greška, ali donošenje odluke neću sprečavati");
- stajanje po strani ("Ne može podržati, ali druge neću odvracati ili sprečavati");
- blokiranje ("Ne podržava odluku i nedozvoljava grupi da je prihvati" - ukoliko je finalna odluka u suprotnosti sa fundamentalnim stavovima ili vrednostima nekog člana grupe on može blokirati konsenzus);
- povlačenje iz grupe.

Jedan od bitnih činilaca uspešnosti opisanog pristupa je izbor donosioca odluke koji će imati ulogu moderatora sastanka. Taj izbor je važan iz razloga što moderator pomaže grupi u definisanju problema odlučivanja, pomaže im da prođu kroz sve faze procesa odlučivanja, usmerava diskusiju na razmatrani problem, pruža priliku svim članovima tima da učestvuju u diskusiji. Njegova uloga je da upravlja tokom sastanka a ne njegovim sadržajem. On nikada ne donosi odluku umesto grupe.

Istaknuto je da je predmet ovog dela disertacije, unapređenje procesa organizacije specijalnog događaja sistemom grupnog odlučivanja, što je dovoljan razlog da se u narednom poglavlju bliže objašnjava upravo fenomen grupnog odlučivanja.

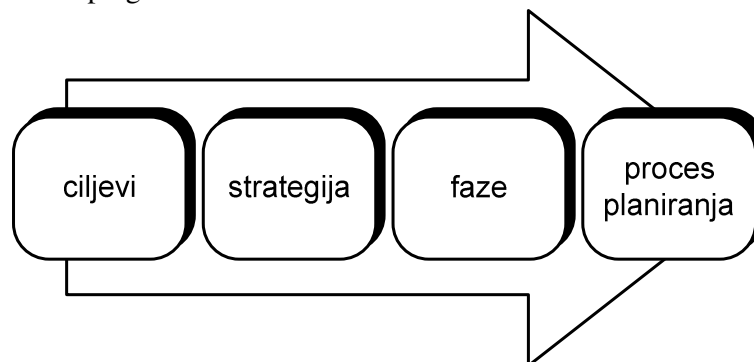
## 7.2. Proces pregovaranja kao predprocesor grupnog odlučivanja

U savremenom menadžmentu planiranje se ističe kao ključni segment u dostizanju postavljenih ciljeva. Ipak, u praksi menadžeri se često odlučuju da preskoče ovaj korak i pređu na konkretnu realizaciju. Ovakav pristup može da dovede do traženog rezultata, ali se u tom slučaju pre oslanja na neke moguće nepoznanice nego na uloženi trud.

U pregovaranju tokom organizacije specijalnog događaja, nedovoljno i neadekvatno planiranje najčešće dovodi do neuspešnog ishoda. Međutim, postoje i drugi faktori koji imaju direktan uticaj:

- Pregovarač ne postavlja jasne ciljeve koji mogu da posluže kao standardi za evaluaciju ponuda. Kada je potrebno da napravi ustupak, ili kada druga strana pravi ponudu koja menja uslove dogovora, pregovarač bez postavljenih ciljeva nije u mogućnosti da precizno proceni novu situaciju. Kao rezultat toga on može pristati na nešto što mu neće doneti prednost u pregovorima. Alternativno, pregovarač može postati zbunjen i time odložiti proces dovoljno da druga strana izgubi strpljenje.
- Ako nisu dobro uradili svaki svoj zadatak, pregovarači ne mogu da razumeju snage i slabosti svoje pozicije ili da prepoznaju slabosti u argumentima druge strane. To ih može dovesti do situacije u kojoj ne uspevaju da formulišu ubedljive argumente koji bi podržali njihovu poziciju.
- Pregovarači se ne smeju samo osloniti na brzinu i stručnost u toku pregovora. Ako se druga strana odluči da odugovlači i odlaže da bi dobila prednost, novi pristup je neophodan.

Imajući u vidu navedene faktore, proces planiranja obuhvata više koraka od kojih je prvi postavljanje ciljeva za pregovarača. Nakon toga sledi proces razvijanja strategije za dostizanje datih ciljeva, analiziranje problema koji se pri tome javljaju i konačno uticaja tih problema na tok pregovora.



Slika 7.2. Koraci u procesu planiranja pregovora

## 7.2.1 Ciljevi i smernice za razvoj strategije pregovaranja

Prvi korak u kreiranju pregovaračke strategije je određivanje njenih ciljeva. Pregovarač posvećuje vreme predviđanju i pripremi za događaje koji će se desiti. Priprema mora da uključi postavljanje ciljeva, zatim određivanje prioriteta u odnosu na postavljene ciljeve i njihovo grupisanje u kategorije po sličnosti. Bitno je razlikovati opipljive ciljeve – kao npr: cenu, jezik, posebne uslove, količinu, vreme; jer postoje i neopipljivi ciljevi kojima takođe treba posvetiti pažnju – održavanje dobrih odnosa, etičke norme, postizanje određenog dogovora...

Pri početku pregovora, uglavnom postoji slika o tome šta se želi postići, odnosno koji je željeni ishod. Takav stav opisuje odlično želje pregovarača, ali ne može se iskoristiti kao cilj za pregovore. Sledeće tvrdnje prikazuju važnost ciljeva za strategiju pregovaranja:

√ *Želje nisu ciljevi.*

Želje mogu biti povezane sa osnovnom motivacijom iz koje će se formirati ciljevi, ali nikako ne mogu biti ciljevi za sebe. Želja je imaginacija ili zamisao neke željene situacije u budućnosti, a cilj je specifična, realistična tačka na osnovu koje može biti definisan plan akcije.

√ *Ciljevi jedne i druge strane su međusobno povezani.*

Ova povezanost definiše aspekt o kojem se pregovara. Cilj kupca je da dobije određenu robu po što nižoj ceni, dok je cilj druge strane, odnosno prodavca, da tu istu robu proda po što višoj ceni. Dakle, aspekt na kojem će se bazirati međusobni pregovori je cena odabrane robe. Ukoliko je nemoguće postaviti vezu između ciljeva, najčešće pregovori nisu ni potrebni.

√ *Ciljevi imaju ograničenja.*

Ciljevi moraju biti dostižni. Ukoliko se ispostavi u nekom trenutku, na osnovu informacija koje su dobijene od druge strane, da cilj nije dostižan, neophodno je revidirati ili prilagoditi cilj.

√ *Ciljevi moraju biti konkretni i specifični.*

Ukoliko ciljevi nisu konkretni i merljivi teško je objasniti drugoj strani svoje želje, shvatiti njihove i, na kraju, odrediti da li dobijeni ishod zadovoljava postavljene ciljeve.

### U praksi – postavljanje ciljeva za organizaciju specijalnog događaja - Simpozijuma

Nakon definisanja svih strana sa kojima će biti pregovori prilikom organizovanja stručnog simpozijuma, prvo se postavljaju ciljevi za svaku pojedinačnu stranu koristeći teorijski okvir dat u predhodnom delu. Da bi bili uspešno postavljeni ciljevi, identifikuju se ključni stejkolderi za predstojeći događaj:

a. Sponzori,

- b. Delegati,
- c. Mediji,
- d. Dobavljači, i
- e. Gosti/predavači.

Da bi se lakše opisao tok pregovora, grupisani su u dve grupe po sličnosti interesa. U prvoj grupi će se naći sponzori, mediji i dobavljači i oni su predstavljeni na modelu sponzora. U drugoj grupi predstavljen je tok pregovora sa delegatima, a proces sa gostima je analogan tome.

Potencijalni sponzor – Kompanija X

- Novčana donacija u vrednosti od 100.000 dinara
- Potpisan ugovor sa jasno naznačenim uslovima dogovora
- Sponzorstvo u robi u vrednosti od 50.000 dinara
- Kompanija X želi da u budućnosti sarađuje
- Raspoloživost sredstava ostvarena do vremenskog roka od mesec dana pre početka simpozijuma
- Roba isporučena i skladištena ne kasnije od nedelju dana pre početka simpozijuma
- Troškove transporta snosi isporučilac robe, u ovom slučaju kompanija X

Ciljna grupa – Delegati

- Prisustvo na više od 80% formalnog i neformalnog programa na simpozijumu
- Maksimalan broj delegata na simpozijumu je do 200 osoba
- Minimalan broj delegata na simpozijumu je do 150 osoba
- Zbirna cena simpozijuma za sve delegate je veća od 1.400.000 dinara
- Broj delegata kojima je omogućena besplatna registracija nije veći od 20 procenata od ukupnog broja delegata
- Sve uplate moraju biti okončane pre završetka simpozijuma

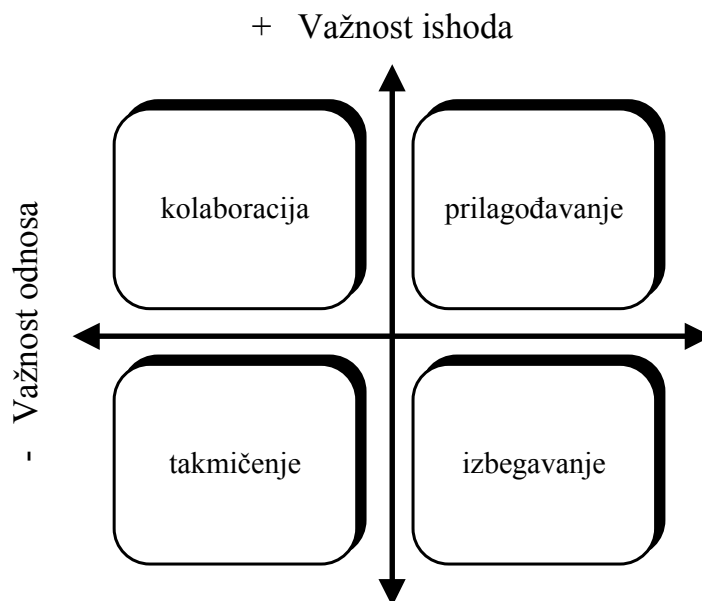
### **7.2.2 Strategija – način za dostizanje ciljeva**

Nakon postavljenih ciljeva, vreme je da se oni iskoriste za razvijanje pregovaračke strategije. Strategija se najbolje može definisati kao okvir koji spaja sve glavne ciljeve i inicijative u jedinstvenu celinu. Taktika, s druge strane, je kratkoročniji potez osmišljen da prati određene delove globalne strategije. U vezi sa strategijom, taktike su podređeni pojmovi, koji su strukturirani i usmereni kao njenoj realizaciji.

Pri izboru strategije neophodno je prikupiti što više informacija o drugoj strani, sa kojom se započinju pregovori. Uklapanje takvih saznanja u planiranje pregovora je najviše korisno iz aspekta odnosa koji se žele ostvariti ili održati sa drugom stranom. Na taj način se takođe smanjuje rizik za ostvarivanje željenog ishoda.

U matrici na sledećoj slici, jasno su prikazane osnovne strategije u odnosu na dva faktora koji se uzimaju u obzir ( model Savage, Blair i Sorenson 1989.):

- Lični interes u pogledu ishoda pregovora,
- Interes druge strane u pogledu svog željenog ishoda.



Slika 7.3. Osnovne vrste strategija u pregovorima

Suština ovog modela je da se zahteva od pregovarača (članova tima) da odredi važnost i prioritet jedne dimenzije u odnosu na drugu u datom procesu. U zavisnosti od parametara koje postavi, drugačije strategije će biti više, odnosno manje odgovarajuće. Strategija nadmetanja ili takmičenja je idealna u situacijama u kojima je rezultat značajniji u odnosu na efekte za koje će tok pregovaranja imati uticaja na drugu stranu. Ukoliko ni ishod nije dovoljno bitan, pregovarač će se odlučiti da izbegne ili odloži pregovore. S druge strane, ako oceni da su mu obe komponente dovoljno bitne, najbolja opcija je uspostaviti kolaborativni odnos, tj. saradnju sa drugom stranom. U slučajevima sitnih ili manje važnih odluka, u kojima je dugoročni partnerski ili prijateljski odnos sa drugom stranom bitan, bolje je izabrati strategiju prilagođavanja.

***Izbegavanje – strategija koja isključuje pregovarački proces***

Iako zvuči apsurdno, postoji veliki broj situacija u kojima je ova strategija najbolji mogući izbor, a pregovarač će odlučiti da ne započinje pregovore:

- √ Ukoliko je u mogućnosti da dostigne svoje ciljeve bez pregovaranja
- √ Analizom se utvrdi da bi ovakav proces bio trošak u pogledu vremena ili finansijskih sredstava

√ Ni jedna od postojećih alternativa nije dovoljno poželjna

Alternative, ishodi koji mogu proizaći iz neuspešnih pregovora, su izvori moći u procesu pregovaranja. Strana sa jakim alternativama ima veliku moć, jer mu uspeh pregovora nije presudan u dostizanju zadovoljstva. I jake i slabe alternative mogu biti razlog za izbegavanje pregovora, u prvom slučaju zbog uštede resursa, a u drugom slučaju zbog pritiska koji takvi pregovori nose sa sobom.

Veoma bitna situacija u kojoj je izbegavanje vrlo poželjno je razvoj i edukacija budućih pregovarača. Ako iskusan pregovarač prepusti svom podređenom određeni slučaj, uglavnom je potrebno takođe pružiti mu i pomoć ili savet za vreme toka pregovora.

### Strategije aktivnog uključivanja u pregovore

Slede neke od najinteresantnijih:

- √ Takmičenje – distributivno ili win-lose nadmetanje
- √ Kolaboracija – integrativno ili win-win pregovaranje
- √ Prilagođavanje – win-lose strategija u suprotnom pravcu od takmičenja

Strategija prilagođavanja se skoro uvek koristi u situacijama u kojima je primarni cilj uspostavljanje i/ili održavanje veze zbog kojeg je dozvoljeno žrtvovati ishod kao sekundarni cilj. U dugoročnom odnosu vrlo je očekivano za pregovarača da ponekad prihvati manje poželjan ishod, a da za uzvrat očekuje istu uslugu od druge strane u nekoj sličnoj situaciji u budućnosti. Ovakav odnos uzajamnog prilagođavanja služi kao jaka veza koja drži društvene grupe na okupu. U tabeli t.1. (preuzeta iz Johnston 1982.) opisane su osnovne prednosti svake od navedenih strategija.

aspekt	takmičenje	kolaboracija	prilagođavanje
<b>Struktura dobitka</b>	fiksni iznos	varijabilan iznos	fiksni iznos
<b>Prioritet ciljeva</b>	Sopstveni pre tuđih	Podjednaka važnost	Tuđi pre sopstvenih
<b>Odnosi</b>	kratkoročni	dugoročni	-
<b>Poverenje</b>	Tajnost i odbrambeni stav	Poverenje i otvorenost	Jednostrano poverenje
<b>Predvidivost</b>	Element iznenađenja	Potezi su predvidivi	Jednostrana predvidivost
<b>Agresivnost</b>	Pretnje i obmane	Poštovanje i razumevanje	Jedna strana povlađuje
<b>Ključni stav</b>	Win-lose	Win-win	Lose-win
<b>Nalaženje rešenja</b>	Argumentacija i manipulacija	Konstruktivnost i logika	Povlađivanje
<b>Merenje uspeha</b>	Loš imidž druge strane Nivo opozicije	Napuštanje lošeg imidža Razmatranje tuđih ideja	Izbegavanje konflikta Ignorisanje svojih osećanja
<b>Ekstremi</b>	Pobeda je sama po sebi cilj	Gubitak identiteta	Napuštanje svojih ciljeva
<b>Oporavak</b>	Medijator	Fasilitator	-

Osim prednosti, svaka od ovih strategija poseduje značajne nedostatke ukoliko se primenjuje neoprezno ili nepromišljeno. Distributivne strategije teže da stvore odnos superiornosti jedne strane u odnosu na drugu, koji vodi iskrivljenoj percepciji pozicija koje drži druga strana. Isključivo korišćenje integrativnih strategija ostavlja drugoj strani položaj pripremljen za manipulaciju. U ekstremnom slučaju sam proces pregovora može postati toliko značajan čak i po cenu zanemarivanja sopstvenih ciljeva. S druge strane, konstantnim prilagođavanjem ciljevima druge strane u cilju izbegavanja konflikta stvara se određeni šablon ponašanja koji je teško prekinuti. Ovakavo ponašanje takođe stvara lažan osećaj harmonije, jer balans u međusobnim odnosima samo prividno postoji.

Retko se sreću pregovori čiji tok je dovoljno linearan da se može upotrebiti jedna čista strategija. Kao što će se desiti da već na početku pregovora postavimo mešane ciljeve, takođe i evolucija samog procesa može krenuti u nepredviđenom pravcu i primorati promenu strategije.

#### U praksi – razvoj strategija za organizaciju simpozijuma

Uzimaju se u obzir ciljevi koji su postavljeni za određene kategorije: sponzora i delegate. Imajući u vidu dijagram dat na Slici 7.3., donesena je odluka da je u slučaju pregovora sa kompanijom koja je potencijalni sponzor bitan i ishod – potpisana saradnja, ali i odnos – mogućnost za saradnju u budućnosti.

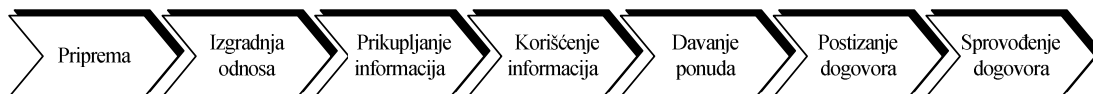
Što se tiče delegata, vrlo je bitan ishod – prisustvo na simpozijumu, dok odnos koji se gradi sa njima tokom pregovora nije prioritet. U realnom poslu, verovatno bi izbor bio građenje odnosa i sa delegatima, ali ovde je prikazan drugi primer.

Dakle, strategije koje će biti korišćene su sledeće:

- **Sponzor – kolaboracija**
- **Delegati - takmičenje**

#### 7.2.3. Faze toka pregovora

Brojni istraživači ove oblasti i njihovi radovi su potvrdili da pregovaranje, baš kao i rešavanje problema u grupama i druge socijalne interakcije, prolazi kroz različite faze. Faza se definiše kao koherentan period interakcije koju obeležava neki dominantan skup komunikacijskih postupaka ( Holmes 1992.)



Slika 7.4. Faze toka pregovora

Kao što se vidi u modelu koji je ovde izdvojen, postoji sedam različitih faza u toku pregovora:

1. Priprema – odlučivanje o tome šta je važno, definisanje ciljeva, razmišljanje o budućoj saradnji sa drugom stranom.
2. Izgradnja odnosa – upoznavanje druge strane, utvrđivanje sličnosti sa njom i dogovor o postizanju obostrano zadovoljavajućih ishoda.
3. Prikupljanje informacija – o temama, o drugoj strani i njenim potrebama, o izvodljivosti mogućih dogovora i, na kraju, šta se može dogoditi ako se ne postigne dogovor sa drugom stranom.
4. Korišćenje informacija – u ovoj fazi pregovarači smišljaju kako će zagovarati željene ishode i dogovore, a da pritom maksimalno zadovolje svoje potrebe.
5. Davanje ponuda – proces pomeranja od početne, idealne pozicije, do stvarnog ishoda. Davanje ponuda je proces u kojem svaka strana daje svoju početnu ponudu, a zatim je usklađuje sa ponudama druge strane.
6. Postizanje dogovora – i pregovarač i druga strana moraju biti sigurni da su postigli dogovor koji im je zadovoljavajući ili koji bar mogu da prihvate.
7. Sprovođenje dogovora – određivanje šta svaka strana mora uraditi nakon što je postignut dogovor. Propusti u ranijim fazama ovde izlaze na videlo, pa može doći do preispitivanja dogovora.

### ***Proces planiranja – priprema za sprovođenje strategije***

Uspešno planiranje zahteva određeno vreme za sledeća pitanja:

- Definisane različite teme pregovaranja
- Grupisanje svih tema u splet pogađanja
- Definisane interese
- Određivanje granica i mogućih rešenja
- Određivanje sopstvenih ciljeva i početnih ponuda
- Procena drugih strana i socijalnog konteksta u kojem će se pregovaranje odigrati
- Analiziranje druge strane
- Planiranje prezentacije ideje
- Određivanje protokola – gde i kada će se pregovaranje odvijati, ko će biti prisutan, kakav će biti program itd.

U nastavku će detaljnije biti opisane svake od navedenih stavki, imajući u vidu sledeće pretpostavke:

- Isti proces planiranja se može koristiti i u distributivnom i integrativnom procesu.
- Pregovori se vode jedan na jedan – odnosno u okviru dve suprotstavljene strane. Ovaj model je najjednostavnije razumeti i planirati.



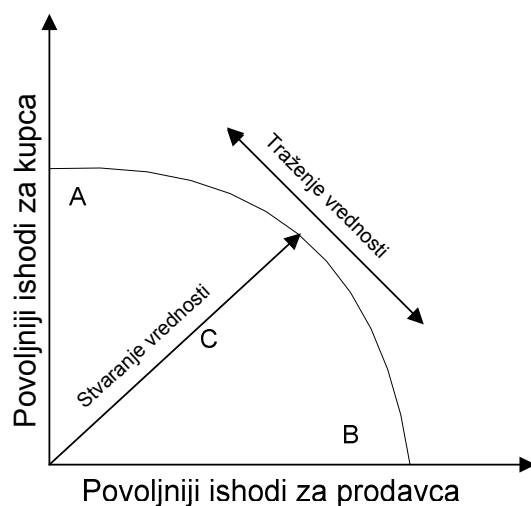
- Ovde se koraci opisuju kao relativno linearni, dok temeljno planiranje ipak zahteva određeno vraćanje kroz korake kako bi se uskladila strategija i plan.

## Vodič za planiranje pregovora

1. Koje su teme nadolazećih pregovora?
2. Koje teme treba pokriti? Koje teme su međusobno povezane?
3. Koji su interesi pregovarača?
4. Gde su granice? Kakve su druge mogućnosti?
5. Određivanje cilja i početnih ponuda – gde je početak, šta je cilj?
6. Koga pregovarač predstavlja i šta oni žele da on učini?
7. Ko su pregovarači na suprotnoj strani i šta oni žele?
8. Kakva je željena opšta strategija?
9. Kakav je protokol koji se odnosi na tok pregovora?

### Definisanje tema

Ovaj korak obično počinje analizom onoga o čemu u pregovorima treba razgovarati. Broj tema u pregovaranju, uz odnos pregovarača i druge strane, često ima glavnu ulogu u odluci da li će se koristiti distributivna ili integrativna strategija. Pregovori o jednoj temi obično su distributivni, jer je jedina stvarna tema pregovaranja cena ili raspodela nekog resursa. S druge strane, pregovori oko više tema često su integrativni jer strane mogu koristiti metode tipa usluga za uslugu. Inače, ceo koncept pregovaranja se može realizovati kao pregovaranje na osnovu argumenata, trampe ili moći.



Slika 7.5. Grafički prikaz pozicija u integrativnom pregovaranju (Watkins 2002.)

Na prethodnom grafiku se vidi više različitih opcija u pregovorima. Ordinata prikazuje sve povoljne ishode za kupca, a apscisa prikazuje sve povoljne ishode za prodavca. U pregovorima sa jednom temom, svaka strana se trudi da ostvari za sebe najpovoljniji ishod. Ako dominira kupac, on će ostvariti ishod visoko na osi kupca, što neće biti dobro za

prodavca ( tačka A ). Ako dominira prodavac, on će ostvariti ishod visoko na osi prodavca, što opet nije dobro za kupca ( tačka B ). Ako su jednako jaki, najbolje što će postići je neka tačka na liniji između tačaka A i B (primer je tačka C). Svaka tačka na liniji A-C-B predstavlja moguće rešenje pregovora o jednoj temi.

Veći broj tema omogućuje stranama da **stvaraju vrednost** pronalaženjem rešenja koja će poboljšati rezultat obe strane. Odluka o tome da li će se koristiti strategija **traženja vrednosti** ili **stvaranja vrednosti** naziva se **dilema pregovarača**. Pregovaranje o jednoj temi i nepostojanje dugoročnog odnosa sa drugom stranom vrlo je jak indikator da će biti izabrana strategija traženja vrednosti, dok pregovaranje o većem broju tema i važnost dugoročnog odnosa sa drugom stranom pokazuje da je bolje izabrati strategiju stvaranja vrednosti.

Pregovaranje o jednoj temi često može biti integrativno ako se radi o tome da se poveća broj tema. Popis svih uključenih tema uvek je najbolje sastaviti na temelju sledećih izvora:

1. Analize svih mogućih stvari oko kojih se treba dogovoriti
2. Ranijeg iskustva u sličnim pregovorima
3. Istraživanja sprovedenog u svrhu prikupljanja informacija
4. Savetovanja sa stručnjacima na tom području

Čak i u pregovorima sa više tema, prilika za stvaranje vrednosti može se zagubiti u dinamičnom takmičenju koje umanjuje poverenje i deljenje informacija i koje svaku temu tretira kao distributivnu.

### **Grupisanje svih tema u splet pogađanja**

Kada pregovarači prave listu tema, oni mogu imati osećaj da odjednom otvaraju previše pitanja. To se događa kada strane ne razgovaraju često ili kada moraju da obave previše stvari. Međutim, već je objašnjeno, uvođenjem više tema u pregovaranje često se povećava verovatnoća uspeha, ako su svi problemi stvarni. Veliki spletovi pogađanja omogućuju veliki broj različitih sporazuma, pa povećavaju i verovatnoću da će neki paket zadovoljavati potrebe i jedne i druge strane. Oni takođe mogu produžiti vreme trajanja pregovora, jer daju veći broj mogućih kombinacija (tema koje treba razmotriti). Nakon što su popisane sve teme, pregovarač bi morao da odredi prioritete:

1. Odlučivanje koje su teme najvažnije, a koje su manje važne – Ako učesnicima nije unapred jasno šta tačno žele, a čega mogu da se odreknu, oni lako mogu pristati na dogovor koji za njih nije najbolji ili im dugi razgovori o relativno nevažnim stvarima mogu odvući pažnju. Kada pregovarač nema prioritete, najverovatnije će

popustiti u onim stvarima koje druga strana agresivno zagovara umesto da joj popušta u skladu sa vlastitim prioritetima.

Jedan od načina određivanja prioriteta je grupisanje tema u kategorije različite važnosti, na primer visoke, srednje i niske. Još preciznija metoda je dodeljivanje pondera ili relativnih težina različitim temama.

2. Utvrđivanje međusobne povezanosti tema – Ako su teme odvojene, možemo ih vrlo lako dodati ili ukloniti, ali ako su povezane, dogovor o jednoj stvari će biti povezan sa dogovorom o drugoj.

### **Definisanje interesa**

Ako teme služe da pomognu u definiciji svojih želja, onda interes govori zašto ta želja postoji. Postavljanje pitanja zašto često otkriva glavne vrednosti, potrebe ili načela koje su poželjne u pregovorima. Interesi mogu biti ( Ury 1991.):

- Sadržajni – direktno povezani sa glavnim temama pregovora,
- Vezani za proces – način na koji se pregovarači ponašaju,
- Vezani za odnose – trenutni ili budući odnos između strana.

Interesi se mogu zasnovati i na neopipljivim faktorima, kao što su načela kojih se pregovarači žele držati, neformalne norme, smernice koje će koristiti da bi postigli dogovor, itd.

### **Poznavanje granica i mogućih rešenja**

Dobra priprema zahteva da se jasno odrede dve stvari: tačka otpora i moguća rešenja. Tačka otpora je tačka u kojoj će definitivno pre biti zaustavljeni pregovori, jer ni jedan dogovor dalje od nje nije prihvatljiv. Ako se radi o prodaji, tačka otpora određuje najnižu prihvatljivu cenu za neki proizvod za prodavca, ili najveću količinu novca koju je spreman da izdvoji za kupca. Moguća rešenja su alternativni dogovori koje pregovaračima obezbeđuju zadovoljenje potreba. Razne mogućnosti jako su važne i u distributivnim i u integrativnim procesima jer određuju da li je trenutni ishod bolji od neke druge mogućnosti. Što su moguća rešenja bolja, pregovarač ima veću moć, jer može odustati od tekućih pregovora bez straha da neće zadovoljiti svoj interes.

### **Određivanje ciljeva i početnih ponuda**

Nakon što pregovarači definišu probleme, naprave provizorni raspored i savetuju se sa drugima, sledeći korak je određivanje ciljne tačke i tražene cene. U ciljnoj tački se realno može očekivati postizanje dogovora i određuju se uglavnom postavljanjem pitanja: Kakav ishod bi mi odgovarao. Ciljevi ne moraju biti tako čvrsti i rigidni kao tačke otpora ili

alternative, može se odrediti opšti raspon ili skup nekoliko ishoda koji su podjednako prihvatljivi.

Početna ponuda se takođe može odrediti na više načina. Ona može biti najbolji mogući ishod, idealno rešenje, nešto što je još bolje od onoga što je poslednji put postignuto...Lako se može desiti da prevelika samouverenost dovede do nerealne početne ponude, koja bi u startu onemogućila pregovore.

√ Pri postavljanju ciljne tačke treba pozitivno razmišljati o sopstvenim ciljevima  
Kada pregovarač pristupa pregovaranju, on se često koncentriše na drugu stranu: kako se ponaša, šta je verovatno da će tražiti i kako se sa njom ostvaruje saradnja. Ponekad se tome posvećuje i previše pažnje – previše vremena se troši na otkrivanje onoga što drugi pregovarač želi. Ako ljudi toliko usmere pažnju na drugu stranu da zanemare sebe, može se desiti da cela njihova strategija bude samo reakcija na očekivano ponašanje druge strane. Reaktivne strategije mogu dovesti do toga da se pregovarači oseće ugroženo, zauzmu odbramben stav i postanu manje fleksibilni i kreativni. S druge strane, određivanje svojih realnih, optimističnih i pesimističnih ciljeva pregovaračima omogućuje da zauzmu proaktivan stav i budu svesni raspona mogućih ishoda. To ih čini fleksibilnijim pri odlučivanju, pa je verovatnoća postizanja obostrano zadovoljavajućeg ishoda veća.

√ Pri postavljanju ciljeva često treba razmisliti kako upakovati nekoliko problema i ciljeva  
Pregovarači najčešće imaju čitav splet ciljeva pa moraju da odluče koja im kombinacija najviše odgovara. Da bi uspešno upakovali ishode, pregovarači moraju dobro razumeti njihove definicije, svoj splet pogađanja, ali i splet pogađanja drugih. Zatim mogu predložiti paket koji će im pomoći da ostvare svoje ciljeve u pitanjima koja su im prioritet. Paketi se mogu proceniti isto kao i pojedinačni problemi – definisanjem optimističnih, realnih i pesimističnih paketa.

### **Procena drugih strana i socijalnog konteksta u kojem će se pregovaranje odigrati**

U poslovnom kontekstu uglavnom učestvuju više od dve strane u pregovorima. U takvom slučaju uglavnom nastaju koalicije pregovarača koje se međusobno udružuju da bi pobedili. Drugo, pregovarači imaju svoje rukovodioce koji donose odluke koji će procenjivati i kritikovati postignuto rešenje. To vodi do zaključka da se pregovaranje odvija u kontekstu različitih pravila: društvenih zakona, običaja, uobičajene poslovne prakse, kulturnih normi i međusobnih političkih pritisaka, i da je u osnovi odličan predprocesor timskog rada i grupnog odlučivanja prilikom organizacije specijalnog događaja.

### **Analiza druge strane**

Ako pregovarač nije imao priliku da upozna ljude sa druge strane, trebalo bi da pronađe neki način da vidi pregovore iz njihove perspektive ili da prikupi informacije o njihovim problemima, interesima i prioritetima. Kada se ove procene uporede sa sopstvenom pozicijom, lako će se pokazati područja u kojima može doći do velikog konflikta, područja u kojima će dogovor biti jednostavan i područja u kojima neće postojati konflikt. Neke informacije o drugoj strani su izuzetno važne:

- √ Resursi, problemi i splet pogađanja
- √ Interesi i potrebe
- √ Tačke otpora i moguća rešenja
- √ Želje i ciljevi
- √ Ugled i stil pregovaranja
- √ Socijalna struktura
- √ Potencijalne strategije i taktike

U praksi je jako teško prikupiti ove informacije pre početka samih pregovora. Zato pregovarač često planira da se sa ovim pozabavi i u početnim fazama.

### **Prikazivanje ideja drugoj strani**

Još dva aspekta pregovaranja su vrlo važna: jasno prezentovanje svoje pozicije drugoj strani i navođenje činjenica i argumenata koji podržavaju tu poziciju, a zatim opovrgavanje argumenata drugog pregovarača protivargumentima. Neka pitanja koja mogu da pomognu:

1. Koje činjenice podržavaju jedno gledište?
2. Sa kim je moguće savetovanje i ko može pomoći sa činjenicama?
3. Kako su drugi u sličnoj situaciji pregovarali o ovakvim problemima?
4. Koje argumente će ponuditi druga strana? Kako se može reagovati na te argumente i naći kreativnije rešenje koje će zadovoljiti obostrane interese?
5. Kako da se prikažu činjenice da budu što uverljivije?

### **Protokol**

- √ Raspored tema – ukoliko su unapred usaglašeni prioriteti obe strane, biće lakše da se napravi konkretan redosled pregovaranja o različitim temama. Ukoliko pregovarač sam sastavlja program može doći do neslaganja druge strane i samim tim do odlaganja pregovora.
- √ Mesto – pregovarač se uvek najbolje oseća na domaćem terenu. Zato je uglavnom najbolje birati neki neutralan teren na kojem ni jedna strana neće imati prednost.

- √ Vreme – definisanje početka i trajanja sastanka koji odgovaraju i jednoj i drugoj strani uz planiranje pauza.
- √ Na koji način će se dokumentovati predstojeći pregovori?

### Upitnik za kontrolu

- √ Da li postoji uvod u kojem je objašnjena svrha dogovora?
- √ Da li je bilo reči o svim temama od obostrane važnosti?
- √ Da li su predlozi izvodljivi?
- √ Da li su uključeni svi na koje će dogovor uticati?
- √ Da li je jasna svaka tačka dogovora?
- √ Da li ceo dogovor ima smisla?
- √ Da li je dogovor razuman i nepristrasan?
- √ Kako će se rešiti potencijalni nesporazumi?

### U praksi – priprema za pregovore

#### Za kompaniju X – potencijalni sponzor

U analizi budućih pregovora sa pomenutom kompanijom, prvo se postavljaju sve teme o kojima je potrebno govoriti:

- √ Način promocije
- √ Količina različitih vrsta promo materijala
- √ Visina novčane podrške
- √ Količina sponzorisane robe
- √ Rok isporuke
- √ Rok isplate
- √ Troškovi transporta robe

Da bi omogućio sebi bolji fokus u toku pregovora, pregovarač grupiše ove teme po prioritetima počev od A – grupe sa najvišim prioritetom.

**A:** Visina novčane podrške, količina sponzorisane robe

**B:** Rok isporuke, rok isplate

**C:** Način promocije, količina različitih vrsta promo materijala

**D:** Troškovi transporta robe

Definisanje svog interesa u ovom procesu će mu pomoći da brže reaguje na ponude i donese pravu odluku. Ako se zapita zašto uopšte želi da uspostavi saradnju sa ovom stranom, njegov glavni interes će biti da obezbedi sredstva za kvalitetniju logistiku na samom simpozijumu, zatim da doprinese boljem imidžu događaja i, na kraju, da generiše profit.

**Tačka otpora** je konkretno vezana za postavljene ciljeve, pa je dovoljno samo par primera:

- Minimalna donacija u novčanim sredstvima je 70000
- Raspoloživost novčanih sredstava ne kasnije od nedelju dana pred simpozijum
- Sponzorstvo u robi ne manje od 10000
- Količina promo materijala nije veća od proporcionalno izračunate u odnosu na cenu

Da bi obezbedio sebi **alternativna rešenja** pregovore će započeti i sa kompanijama Y i Z.

**Ciljeve** je već odredio, pa mu ostaje da definiše početnu ponudu. Na osnovu svega što je do sad postavio, pregovarač zaključuje da je za njega najbolje da zagovara **integrativni proces** pregovora.

#### **Za delegate**

Teme o kojima treba govoriti:

- √ Prisutnost na simpozijumu
- √ Mogućnost besplatne registracije/popusta

U slučaju delegata, mnogo je manje tema pa ih nema potrebe dodatno grupisati. Što se tiče interesa, on se svodi suštinu simpozijuma, a to je saradnja i razmena ideja među učesnicima, i opet indirektno profit. S obzirom, da je mala fleksibilnost pregovora i mogućnost dodavanja vrednosti, najverovatnije će morati da pregovara **distributivno**.

#### **Tačke otpora** su:

- Prisutnost manja od 60% ne može biti usvojena kao dovoljan kriterijum za registraciju
- Pravo na besplatnu registraciju ili popust se može ostvariti samo ispunjenjem svih postavljenih uslova

Da bi obezbedio sebi **alternativna rešenja**, pregovarač će započeti sa duplo većim brojem delegata.

Nakon prikaza osnovnih elemenata procesa pregovaranja, kao predprocesora grupnog odlučivanja u nastavku sledi opis i primena metodologije podrške grupnog odlučivanja u cilju bolje organizacije specijalnog događaja.

## **8.0. GRUPNO ODLUČIVANJE TOKOM ORGANIZACIJE SPECIJALNOG DOGAĐAJA**

Grupa se obično definiše kao skup ljudi koji su u učestaloj interakciji jedni sa drugima tokom određenog vremenskog perioda i koji uviđaju međusobnu zavisnost u pogledu ostvarivanja jednog ili više zajedničkih ciljeva.

Iako se u svakoj organizaciji mogu identifikovati različite grupe, predmet ove disertacije će biti isključivo grupe ili timovi za odlučivanje prilikom realizacije specijalnog događaja.

Neke od osnovnih karakteristika grupe za odlučivanje, prema [12] su:

- čini je mali broj ljudi sa komplementarnim veštinama angažovanim u zajedničke svrhe;
- specifičan način ostvarivanja cilja;
- zajednički pristup problemu;
- međusobna podjela odgovornosti.

Očigledno je da su grupe prirodan i veoma koristan fenomen u modernim organizacijama. Njihove osnovne prednosti su u tome što, opisano u [72]:

- podstiču inovativnost i kreativnost među članovima,
- omogućuju kombinovanje različitih stilova rešavanja problema,
- objedinjuju različita znanja, ideje i informacije,
- veće razumevanje i posvećenost rešavanju evidentiranog problema,
- veća zainteresovanost članova za sprovođenje donetih odluka,
- i kao najvažnije, generalno - odluke donete u okviru grupe su kvalitetnije od odluka koje donose pojedinci.

I pored evidentnih prednosti grupe kao donosioca odluke, uočeni su i izvesni njeni nedostaci:

- dolazi do rasipanja sredstava organizacije,
- moguća dominacija pojedinaca,
- difuzija odgovornosti,
- Ringelmann-ov efekat - uočena tendencija pojedinih članova grupe da prilikom grupnog odlučivanja ulažu manje napora nego pri individualnom radu, smatrajući da će ostali članovi obaviti neophodan posao.



Na osnovu prethodno identifikovanih prednosti i nedostataka grupe, može se uvesti pojam efektivne grupe kao donosioca odluke. Efektivnom grupom se može smatrati grupa sa sledećim osobinama, prema [72]:

- jasna predstava o tome u čemu je problem,
- jak osećaj podeljene odgovornosti za rezultate i postupke grupe,
- članstvo bazirano na stručnosti, a ne na ličnosti,
- poštovanje želje za diskusijom svakog člana grupe,
- prevazilaženje razlika i mogućih sukoba među članovima,
- prisustvo međusobnog poverenja i otvorenosti u grupi.

Šta više, u grupi može da postoji istovremena interakcija (tj. paralelni međuzavisni način) ili da članovi grupe donose nezavisno individualne odluke, a onda ih kolektivno sučeljavaju i raspravljaju o rezultatima (tj. sekvencijalni međuzavisni način).

Mogu se razmatrati različiti tipovi grupnog odlučivanja: jedan donosilac odluke koji radi u grupnom okruženju, kooperativno odlučivanje, i nekooperativno odlučivanje. U nekooperativnom odlučivanju, donosioci odluka igraju uloge suprotstavljenih ili diskutanata. Konflikt i takmičenje su uobičajene forme nekooperativnog odlučivanja. Dok konflikt predstavlja situaciju u kojoj diskutanti teže da nadmaše protivnike da bi ostvarili svoje interese, takmičenje karakteriše činjenicom da je svaki takmičar kandidat za akciju, i on teži da nadmaši druge.

U kooperativnom okruženju donosioci odluka pokušavaju da donesu zajedničku odluku na jasno proceduralan način i uz poverenje, i da podele odgovornost. Konsenzus, pregovaranje, čak i obraćanje trećoj strani kako bi se razrešile razlike, su primeri ovog tipa grupnog odlučivanja.

Takođe, literatura koja se bavi donošenjem odluka opisuje dva tipa situacija pri odlučivanju u kome učestvuje više od jednog diskutanta: paralelni međuzavisni i sekvencijalni međuzavisni. U situaciji paralelnog odlučivanja, donosioci odluka se okupljaju da bi sačinili dosta homogenu grupu, i pokušali da reše zajednički problem simultano. Sa druge strane u sekvencijalnoj međuzavisnoj situaciji, članovi grupe mogu da rešavaju zajednički problem u različitim periodima vremena, posmatrajući odluke iz različitih uglova.

Druga klasifikacija pristupa grupnom rešavanju problema, je razlikovanje između pristupa koji su orjentisani na sadržaj i onih koji su orjentisani na proces. Prvi pristup se

fokusira na sadržaj problema, pokušavajući da nađe optimalno ili najprihvatljivije rešenje, uzimajući u obzir određena društvena ili grupna ograničenja ili ciljeve. Nasuprot tome, drugi pristup se temelji na zapažanju da grupa prolazi kroz određene faze u procesu grupnog odlučivanja, i na verovanju da se može pronaći način za efikasno suočavanje sa ovim fazama.

Kada kolektivna odluka ne uspe, neophodno je da učesnici u grupnom rešavanju problema počnu da se pogađaju ili pregovaraju dok se ne dođe do konsenzusa. Dok pogodba uključuje diskusiju u okviru određenog kriterijuma ili pitanja, pregovaranje uključuje mnoge kriterijume, pitanja u diskusiji i traganje za konsenzusom, kao što je opisano u prethodnom poglavlju.

Širom sveta dešava se značajna promena u organizacijama-promena koja ima važne implikacije za veštine koje će biti kritične za vaš uspeh i kao člana organizacije i kao menadžera i vođe. Ova smena obuhvata porast naglaska na grupi ili timu. Mnogi faktori dovode do ove promene. Tehnologija je primarna snaga koja dovodi do ovoga, pošto su zadaci često postajali isuviše složeni da bi se pojedinci sami bavili njima. Pored toga, konkurentske sile su mnoge organizacije prisilile da dramatičnim smanjivanjem brojeva nivoa srednjih menadžera učine organizaciju "ravnijom". Prenošnje autoriteta i odgovornosti do najnižeg nivoa dozvoljava timovima da preuzmu funkcije koje je nekada zadovoljavao menadžment. U više makro razmerama, pošto organizacije (posebno multinacionalne) obuhvataju višestruke biznise, višestruke industrije i višestruke zemlje, novo i kompleksno se razvija da se oslanja na mnogobrojne nezavisne grupe sa odlukama koje donose timovi koji se sastoje od članova ovih raznovrsnih grupa. Čak i bez ovih sila, drugi su jednostavno našli da snagu grupe može imati dramatičan efekat na produktivnost i na zadovoljstvo poslom. Spisak kompanija i jedinica okrenutih ka radu malih timova je ubedljiv i u stalnom porastu.

Danas, većina organizacija je prihvatila pojam grupa. Ipak, pregledom će se pronaći da su nekoliko organizacija i nekoliko pojedinaca u njima, naročito zadovoljni sa načinom na koji njihove organizacije rade. Timovi mogu biti neophodan komponent organizacionog uspeha, ali, naravno njihovo prisustvo ne garantuje uspeh. Naprotiv, mnogi od nas su otkrili da su grupe u kojima smo učestvovali neefikasne, zbrkane, i frustrirajuće. Ništa od ovoga ne bi trebalo da bude naročito iznenađujuće pošto odražava sopstveno iskustvo sa grupama.

Kada grupa dobro funkcioniše (bilo da je u pitanju radna grupa, sportski tim, prijateljska grupa, hor ili orkestar, religiozna grupa, dobrovoljna grupa, itd.), dinamika grupe i

osećaj pripadanja i prihvaćenosti može da iznese ono što je “najbolje” u svakom članu tima. Grupe mogu da unaprede rešavanje problema i kreativnost, da stvore razumevanje, prihvaćenost, podršku i privrženost. Pored toga, grupe mogu da povećaju moral, obezbede uslov za udruženje, povećaju samopoštovanje, pomognu stvaranju konsenzusa i sigurnosti.

### Šta je grupa?

Grupa je: *Mali broj ljudi sa komplementarnim veštinama angažovanim u zajedničke svrhe, specifično izvođenje cilja, zajednički radni pristup, i međusobna odgovornost.* Kada koristiti grupu: Postoje slučajevi kada grupe treba da se koriste i slučajevi kada ne treba. Kao što je izneto u prethodnom poglavlju, slučajevi kada treba da se koriste su u porastu. Grupe su naročito važne kada su problemi i odluke koje povlače za sobom veoma neodređeni, kompleksni, i u važnim situacijama kada je potencijal sukoba veliki. Pored toga, situacije u kojima su rasprostranjeno prihvatanje i privrženost kritični, zahtevaju grupe. Očigledno je da su grupe pogodnije kada ne postoji neposredan vremenski pritisak, prema [11].

Već je istaknuto. Ključni resurs za donošenje ispravnih upravljačkih poslovnih odluka je *znanje*. *Sa druge strane, pokazalo se egzaktno tačnim da je zbir znanja članova tima po definiciji uvek veći od znanja bilo kog člana tima.* To je ključni razlog upotrebe grupe i metodologije podrške grupnog odlučivanja, tokom organizacije specijalnog događaja.

<p><b>Snage grupa kao rešavača problema</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• raznolikost stilova rešavanja problema, veština,</li> <li>• više znanja i informacija,</li> <li>• veće razumevanje i posvećenost,</li> <li>• težnja ka usresređivanju, ...</li> </ul>	<p><b>Slabosti grupa kao rešavača problema</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• upotreba dopunskih sredstava organizacije,</li> <li>• pritisak prilagođavanja,</li> <li>• česta dominacija pojedinca,</li> <li>• difuzija odgovornosti, ...</li> </ul>
--	--

Ako nije dobro definisan proces grupnog odlučivanja, grupe mogu da rezultiraju situacijom gde je celina manja od sume svojih delova. Ovo se može desiti kada grupa pritiskom guši kreativnost pojedinca, ili kada grupom dominira jedan ili dva člana a ostatali se jednostavno povuku. U takvim slučajevima, grupe mogu biti veliko rasipanje vremena i energije; one pre mogu da postaknu norme stagnacije nego visoku produktivnost. One ponekad donose ozloglašeno loše odluke. Grupe mogu da eksploatišu, stvore stres, i frustriraju svoje članove.

### **Kada koristiti grupe**

Za date snage i slabosti, treba da koristimo grupe samo u situacijama kada su snage kritične. U principu, postupak grupnog rešavanja problema zahteva se kada, videti [74]:

- je problem relativno neodređen, kompleksan, i potencijalno konfliktnan,
- problem zahteva međudodeljensku ili međugrupnu kooperaciju i koordinaciju,
- problem i njegovo rešenje imaju važne personalne i organizacione posledice,
- postoji značajni, ali ne hitni krajni rok,
- su rasprostranjenost prihvatanja i privrženosti kritični za uspešnu implementaciju, itd.

Dakle, grupe mogu biti izvanredne ili užasne, produktivne ili stagnerajuće, zatvarajuće ili oslobađajuće, konformističke ili stvaralačke, kao što je gore istaknuto.

### **Šta čini grupu efektivnom?**

Veoma kritički, efektivne grupe su okarakterisane pojedinačnom i zajedničkom odgovornošću i osećajem opšte posvećenosti. Svi članovi (bilo da su “vođe” ili ne) moraju da preuzmu odgovornost za sveobuhvatnu efektivnost i za postupanje sa neizbežnim problemima. Prema [19] “Najbolji timovi ulažu ogromnu količinu vremena i napora istražujući, oblikujući i usaglašavajući se oko svrhe koja im pripada i kolektivno i pojedinačno, i onda prenose ovu svrhu u specifična izvršenja ciljeva.”

Ne postoji potpuna lista provere onoga što čini grupu efektivnom. Različite situacije mogu zahtevati različite pristupe. Na primer, jedna određena situacija može zahtevati jednog dominantnog rukovodioca, dok druga situacija može zahtevati distribuirano rukovođenje.

### **Efektivna grupa je okarakterisana sa ...**

- osećajem hitnosti, pravca, svrhe i ciljeva,
- mnogo rada na početnom podešavanju nijansi, podešavanju “ugovora”, specifikovanju jasnog skupa pravila,
- jasnom predstavom o tome u čemu je “problem”,
- zadacima i ciljevima koji su neposredni i orijentisani ka zahtevanom izvršenju,
- jakim osećajem podeljene odgovornosti za rezultate i postupke grupe,
- članstvom baziranim na veštini i potencijalima veštine, a ne na ličnosti,

- upotrebom pozitivne povratne sprege, priznanja, nagrada,
- efektivnim načinima odlučivanja i podeljenog rukovođenja,
- visokim nivoom prihvatanja među članovima,
- ravnotežom ispunjenja individualnih potreba i potreba grupe,
- klimom koja je kohezivna, a ipak ne guši individualnost,
- sposobnošću “moždane oluje”(brainstorm),
- suočavanjem razlika; konfrontiranjem sukoba; efektivnim postupanjem sa mišljenjima manjine,
- efektivnim obrascima komunikacije i ideja i osećanja; sa veštinama dobrog slušanja među članovima,
- mogućnošću objektivnosti u vezi sa objektivnim razmatranjem svojih performansi, itd.

#### **Neefikasna grupa ja okarakterisana sa...**

- visokim stepenom negativnosti i pasivnosti,
- brzim rešavanjem problema; nedostatkom jasnoće o tome šta je problem,
- mnogo situacija osvojiti-izgubiti među članovima,
- ugušenim tokom informacija; dominacijom jednog ili dva člana; igrama moći,
- pogrešnim tumačenjem ćutanja kao podrške, itd.

#### **Postoji mnoštvo prepreka za efektivnost timova a neke od njih su:**

*Slab osećaj za pravac:* Ništa ne podriva entuzijazam za timove tako brzo kao frustracija nedobrovoljnog članstva u timu koji nije usredsređen.

- kada članovi nisu sigurni u svoju svrhu, ciljeve i prilaz,
- slabo rukovođenje.

*Zakulisna borba:* Iako timski efektivni timovi ne moraju da budu sastavljeni od ljudi koji se dopadaju jedni drugima, mora postojati međusobno poštovanje

- pogrešno usmerena energija na smicalice i podrivanje kolega,
- članovi moraju biti voljni da ostave po strani sitničave nesuglasice.

*Izbegavanje odgovornosti:* Kada član izbegava preuzimanje odgovornosti i za procese ili rad grupe, i za specifične zadatke, tim postaje »pseudo tim«; tj., tim po imenu ali dosledno nefunkcionišući.

*Nedostatak poverenja:* Ako poverenje nedostaje, članovi nisu u mogućnosti da zavise jedni od drugih.

*Kritični propusti u veštinama:* Kada nedostaju veštine, tim zapinje, članovi imaju problem međusobne komunikacije, rezultat su destruktivni, konflikti, odluke se ne donose, i tehnički problemi nadvladaju grupu.

*Nedostatak spoljašnje podrške:* Timovi egzistiraju u većoj organizaciji i oslanjaju se na tu organizaciju za pomoćna sredstva. Grupa može da trpi ako su spoljni izvori kao formalna pravila, propisi, procedure budžetiranja, sistemi kompenzacije i slabo rukovođenje.

### **Osnovni elementi grupa**

*Struktura i anatomija grupe:* Iako se čini da grupe veoma variraju od radnih i personalnih situacija, postoje stvarni elementi koji su zajednički za sve grupe. Razumevanje ovih faktora pomaže da razumete dinamiku vaših grupa, zašto se problemi možda dešavaju i šta bi moglo da se uradi.

---

*Faktori članstva:* Grupe će verovatno biti efektivnije do stepena traženog znanja koje članovi poseduju i analitičkih veština potrebnih za zadatak ili sposobnosti da ih razviju. Ove veštine idu dalje od tehničkih veština problema, i potrebno je da obuhvate međuljudske i timske veštine kao što je veština rešavanja konflikta. Drugi faktori članstva obuhvataju obim do kojeg su članovi već preopterećeni sa drugim poslom. Zbog nedostatka neophodnih veština, postoji mogućnost da bude potrebno da grupa promeni svoje članstvo da bi uključila veštine ili da bi razvila veštine članova grupe.

*Individualne potrebe, „programi rada“ i „međuljudsko podzemlje“:* Svi članovi tima donose svoje sopstvene potrebe i iskustva u grupu, i ovi faktori mogu da igraju značajnu ulogu u dinamici i rezultatima grupe. Neke od uobičajenih potreba obuhvataju: nalaženje mesta u grupi; otkrivanje šta grupa ima da ponudi i šta on/ona ima da ponudi grupi; rešavanje pitanja moći i rukovođenja; regulacija standarda o intimnosti i poverenju-koliko blizu u interakciji prići jedni drugima; međusobno prihvatanje, komunikacija, odlučivanje, motivacija, produktivnost, kontrola. Zajednički, dinamika stvorena ovim potrebama kreira grupni nivo koji je odvojen od nivoa „zadatka“ grupe, ali mogu da utiču jedan na drugog. Često grupe pokušavaju da ignorišu ovo „međuljudsko podzemlje“, i ponekad to ima smisla. Češće, biće neophodno priznati pomenuto „međuljudsko podzemlje“, i eventualno provesti vreme postupajući sa nekim od pitanja koja podvlače ovaj nivo. Važno je prepoznati da moć igra značajnu ulogu u grupama; političko ponašanje biće prisutno u bilo kojoj grupi i što su kritičniji uloz, više političkog ponašanja će biti prisutno.

*Diferencijacija članova u grupama: Uloge.* Praktično u svim grupama, članovi teže da naprave razliku među sobom; tj., чланови тима uzimaju različite uloge i imaju varirajuće stepene statusa u grupi. Hijerarhija evoluirala. Tokom vremena, članovi teže da

pokažu obrasce ponašanja, koji se zovu uloge. Obično se ove uloge mogu grupisati u sledeće kategorije:

*Norme grupe:* Svaka grupa će razviti skup normi; neke će biti formulisane, a mnoge će biti implicitne ili će se jednostavno desiti. Ove norme će igrati veliku ulogu u tome kako se članovi ponašaju i imaće značajan uticaj na rezultate grupe. Ove norme mogu biti pozitivne (svi dolaze spremni na sastanke) ili negativne (hajde da samo uradimo dovoljno posla da se provučemo; mi ne pričamo o konfliktima). Neke od najkritičnijih normi u vezi su sa očekivanim ili priznatim kvalitetom rada, količinom i kvalitetom participacije i privrženosti članova grupe. Problemi u grupama često potiču iz implicitnih normi, i kada postoje problemi u grupi, neophodno je za grupu da pokuša da identifikuje implicitne norme koje mogu biti koren problema i da pokuša da ih promeni.

*Kohezivnost grupe:* Stepem da kojeg se članovi dopadaju jedni drugima i grupi (ili kohezivnost), je presudna karakteristika grupe, jer što je grupa kohezivnija, više kontrole ima nad svojim članovima. Kohezivne grupe teže da proizvedu uniformnije ponašanje i uniformniji učinak. Kohezivnost može da vodi do veće produktivnosti ako su norme grupe konzistentne sa normama organizacije, ali će doneti nižu produktivnost ako su norme grupe protivrečne zahtevima organizacije. Kohezija grupe može biti izvanredan izvor rasta i učenja, ali za neke članove može biti sputavajuća.

*Drugi faktori koji će uticati na grupu:* ovo uključuje veličinu radne grupe (što je manja grupa, manji su resursi, ali je lakše steći punu participaciju i koordinaciju); *Vremenski pritisak:* što je jači vremenski pritisak, manje je podesno raditi na pitanjima procesa; veći će biti pritisak da se donesu odluke glasanjem ili unilateralno pre nego konsenzusom. *Nagrade:* ako su nagrade za grupu nejednako raspodeljene među članovima grupe, može se dogoditi nulta-suma ili konkurentski mentalitet.

*Neka od pitanja sa kojima se suočava svaka grupa:*

*Klima, atmosfera i veze:* Koja vrsta veze treba da postoji među članovima? Da li je klima topla i otvorena? Da li su ljudi zainteresovani i uključeni? Da li se suočava sa teškim pitanjima, ili se izbegavaju? Koliko blisko i prijateljski; formalno ili neformalno? Da li se neslaganja otvoreno razmatraju, ili se zataškavaju?

*Modaliteti rešavanja konflikta:* Grupe razvijaju modalitete rešavanja konflikta. Gabbaro je sugerisao da postoje tri osnovna modaliteta. Postoje slučajevi kada bilo koje od ova tri može da bude podesno i naravno slučajevi kada izvesni modaliteti nisu odgovarajući. Grupa treba da razvija sposobnost da koristi sva tri načina i da razvije realne norme sa potrebnim vremenima za njihovo korišćenje.

*Participacija članova:* Ko učestvuje mnogo ili malo; zašto; do kojeg efekta? Kako se tretiraju ćutljivi ćlanovi; Da li postoje promene u participaciji? Ko odrđava diskusiju? Koliko participacije treba da se zahteva od ćlanova? Od jednih više nego od drugih? Od svih jednako? Da li su neki ćlanovi potrebni od drugih? Da li postoji deljenje u podgrupe? Da li postoje autlajeri? Da li neki ćlanovi ulaze i izlaze iz grupe? Pod kojim uslovima izgleda da su ćlanovi unutar i izvan grupe?

*Uticađ ćlanova:* Koji ćlanovi se više slušaju? Zašto? Ko je ignorisan? Zašto? Da li se menja obrazac uticaja? Da li postoje rivalstva? Da li skrivena pitanja utiću na uticanje? Ko koga prekida?

*Razumevanje i prihvatanje cilja:* Koliko je ćlanovima potrebno da razumeju ciljeve grupe? Koliko im je potrebno da prihvate da bi bili posvećeni ciljevima? Nekima više od drugih?

*Slušanje i deljenje informacija:* Kako će informacija biti podeljena? Kome je potrebno da zna šta? Ko bi trebao da više sluša koga?

*Odlučivanje:* Kako bi trebalo da se donose odluke? Alternative imaju opseg:

- unilateralnom akcijom jednog dominantnog ćlana ili imenovane osobe,
- unilateralnom akcijom dominantne podgrupe koja nameće svoju volju,
- pretpostavkom da je ćutanje saglasnost,
- izostanakom i neaktivnošću,
- demokratskim glasanjem-dominacija većine,
- jednoglasnim dogovorom, iz diskusije,
- konsenzusom.

• *Procena performansi ćlana:* Kako će se sprovesti procena? Svi ocenjuju sve ostale?, itd. U nastavku sledi opis reprezentativnih metoda grupnog odlučivanja koje se mogu uspešno koristiti prilikom organizacije specijalnog događaja.

## **8.1. Metode grupnog odlučivanja**

Proces rešavanja evidentiranog problema najćešće se sastoji u korišćenju neke pre svega adekvatne metode. Opšte je prihvaćeno mišljenje da se pod metodom podrazumeva skup precizno definisanih pravila koja vode ka ostvarenju definisanog cilja. Sa stanoviša rešavanja problema GO, postoji izvestan broj kako specijalizovanih metoda, tako i jedan broj modifikovanih individualnih metoda. U nastavku slede osnovni koraci primene jednog izabranog skupa metoda GO. Detaljan opis metoda GO prikazan je u [12].

### **Osnovni koraci nekih izabranih metoda GO**

Rezultanta mnogih istraživanja u svetu problematike GO je sledeća: *Najbolji naćin da se dođe do dobre ideje je generisanje što je moguće više ideja.* U tom kontekstu navode se osnovni koraci izabranih metoda GO, prikazanih u [72].



### Brainstorming metoda

U toku procesa odlučivanja procedura primene je sledeća:

- verbalno se opisuju sve ideje,
- moderator ih ispituje bez diskusije,
- grupa razmatra i kombinuje sve prikupljene ideje,
- glasanjem se bira 3 do 5 najinteresantnijih,
- ponovo se vrši diskusija o novoizabranim idejama,
- glasanjem se bira jedna najinteresantnija.

### Nominalna grupna tehnika

- u toku procesa odlučivanja se tiho (bez izjašnjavanja) generišu ideje,
- moderator bez diskusije beleži ideje,
- grupa diskutuje i razjašnjava sve mogućnosti,
- bira se 5 najinteresantnijih ideja,
- diskusija se ponavlja,
- na kraju se glasanjem bira jedna najprihvatljivija ideja.

### Metoda uporednog poređenja

- evidentiraju se sve ideje,
- iste se prikazuju,
- poredi se svaka ideja sa svim preostalim,
- ideja koja je ostala na kraju ujedno je i najinteresantnija.

### Metoda sortiranje karata

- beleže se sve ideje koje grupa generiše,
- iste se sortiraju u tri kategorije, i to **da**, **ne**, i **možda**,
- iz klase **da** bira se 5 najinteresantnijih,
- diskusija se ponavlja,
- glasanjem se bira najinteresantnija.

### Panel metoda

- nakon sažetog prikaza problema, vodi se aktivna diskusija,
- generišu se sve ideje radi rešavanja problema,
- iste se ispisuju na panelu,
- diskusija se nastavlja u svrhu kombinovanja svih ideja,
- eliminišu se nerelevantne ideje,
- grupišu se one koje su najinteresantnije za razmatranje,

- diskusija se ponavlja,
- identifikuju se 3 osnovne ideje,
- glasanjem se bira najinteresantnija.

#### Delfi metoda

- moderator ukratko obaveštava sve učesnike sesije o problemu za koji se traži rešenje,
- od učesnika se zahteva da daju svoje odgovore,
- isti se obrađuju od strane moderatora,
- ponovo se šalju novi dopunjeni i prerađeni zahtevi,
- proces se nastavlja dok se ne usaglasi najprihvatljivija alternativa.

#### Metoda ekspanzije/kontrakcije/ukrštanja

##### *ekspanzija*

- vodi se diskusija o problemu,
- evidentiraju se sva alternativna rešenja,

##### *kontrakcija*

- vrši se stroga raspodela faktora značajnosti za sve alternative,
- pojedine alternative dobijaju ulogu lidera, a neke ulogu sledbenika,

##### *ukrštanje*

- članovi grupe su u prethodnoj fazi odredili grupu najznačajnijih alternativa,
- sve se međusobno ukrštaju,
- usvaja se kolektivna odluka koja je prihvatljiva za sve učesnike sesije,
- ukoliko je ona jednoglasno usvojena, radi se o strogom konsenzusu.

Zajednički imenilac svih pomenutih metoda prema [72], jeste strukturiranje i analiza problema, diskusija, generisanje ideja, ocenjivanje, glasanje i traženje konsenzusa.

Konsenzus u strogom smislu reči zahteva jednoglasnost. U nešto blažoj formi, konsenzus treba da odrazi želju svih članova tima za izvesnim ustupcima nagoveštenim tokom diskusije, radi donošenja odluke koja će biti prihvatljiva za sve. Naprosto, svi članovi tima za takvu donetu odluku se slažu da je u uslovima (pre svega pod ograničenjima) u kojima se vodio proces grupnog odlučivanja ona najprihvatljivija za sve.

Izbor najprihvatljivije alternative, i zadovoljenje konsenzusa prema [12], može se realizovati na sledeće kvantitativne načine: stepenom poređenja, višestrukim izborom, procedurama slaganje/neslaganje, da/ne, istina/neistina, definisanjem rezultata

poređenja skalom od 10 tačaka i alokacijom vrednosti. Zajednički imenilac svake prethodno prikazane metode jeste sprovedena procedura glasanja u jednom od njenih koraka primene.

## 8.2. Modeli grupnog odlučivanja

U nastavku rada prvo se prikazuju preduslovi rada modela GO. Zatim se daje objašnjenje i način izračunavanja vektora težina (ekspertize) učesnika sesije. Na kraju se u okviru ovog poglavlja na jedinstvenom primeru ilustruje primena izabranog reprezentativnog skupa modela GO, koji može biti jako interesantan sa aspekta organizacije specijalnog događaja.

### 8.2.1. Preduslovi rada izabranih modela GO

Implementacija modela GO, na ilustrativnom primeru koji sledi, zahteva izvestne preduslove rada. Pre svega neophodno je utvrditi individualni poredak alternativa, za svakog učesnika sesije. Odnosno, zajednički imenilac modela koji će biti prezentirani jeste da zahtevaju definisanu matricu individualnog poretka alternativa svakog od učesnika sesije.

Zato svaki od učesnika sesije definiše kvantifikovanu matricu odlučivanja sa vrednostima atributa za svaku alternativu po svakom kriterijumu. Ukoliko je npr. pet učesnika sesije, prikazana je opšta forma matrice sa vrednostima atributa za svaku  $i$ -tu alternativu po svakom  $j$ -tom kriterijumu.

$$O = \begin{matrix} & \begin{matrix} f_1 & f_2 & f_3 & f_4 & f_5 \end{matrix} \\ \begin{matrix} a_1 \\ a_2 \\ a_3 \\ a_4 \end{matrix} & \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & x_{13} & x_{14} & x_{15} \\ x_{21} & x_{22} & x_{23} & x_{24} & x_{25} \\ x_{31} & x_{32} & x_{33} & x_{34} & x_{35} \\ x_{41} & x_{42} & x_{43} & x_{44} & x_{45} \end{bmatrix} \end{matrix}$$

Nakon definisanja početnih kvantifikovanih matrica odlučivanja, svaki od učesnika sesije bira jednu od metoda VKA za rešavanje. Taksonomija metoda detaljno je prema u [12].

Zajedničke karakteristike realnih problema višekriterijumskog odlučivanja, na koje se mogu primeniti pomenute metode, prema [61] su sledeće:

- veći broj kriterijuma koje diferencira analitičar ili donosilac odluke (DO),

- konflikt među korisničkim kriterijumima, te se zahteva aktivno učešće DO u proceduri rešavanja problema,
- najčešće neuporedive jedinice mere korisničkih kriterijuma,
- projektovanje i izbor najbolje akcije iz skupa prethodno definisanih, itd.

Alternativa **a** je višeg ranga od **b** ako DO može argumentovano da potvrdi da je **a** bar dobro kao **b**, i nema važnog razloga da se ne prihvati ovo tvrđenje. Za primer koji će biti u radu razmatran primenjivana je metoda Hijerarhijskih aditivnih težina. Istom se omogućuje da svaki donosilac odluke napravi sopstveni poredak alternativa u modelu. Definisanje redosleda važnosti raspoloživih alternativa, od strane učesnika sesije, uveliko zavisi od nivoa ekspertize svakog pojedinačno od njih. To je dovoljan razlog da se u nastavku diplomskog rada ukaže na jedan izabrani model za određivanje težina (nivoa važnosti) donosilaca odluke.

### 8.2.2. Model za određivanja težina učesnika sesije

Primeru radi, u jednom preduzeću za pružanje usluga organizacije specijalnog događaja, sektor za organizaciju i upravljanje kadrovima uređena je tako da je sačinjavaju četiri sektora: za organizaciju, sistematizaciju, planiranje i selekciju kadrova.

Pošto preduzeće ima više zaposlenih i pošto su u preduzeću sve učestalije promene vezane za tehnologiju i poslovanje uopšte, direktor kadrovske direkcije smatra neophodnim formiranje nove celine u okviru ovog poslovanja: Sektora za obrazovanje kadrova.

Da bi se razmotrila glavna pitanja u vezi ovog problema, sazvan je sastanak sa sledećim dnevnim redom:

1. Odabiranje načina organizacije specijalnog događaja.
2. Izrada plana aktivnosti prilikom organizacije specijalnog događaja.

Sastanku prisustvuju rukovodilac cele direkcije i rukovodioci svih sektora:

- Rukovodilac Sektora za upravljanje kadrovima (  $x_1$  )
- Rukovodilac Sektora za organizaciju (  $x_2$  )
- Rukovodilac Sektora za sistematizaciju (  $x_3$  )
- Rukovodilac Sektora za planiranje (  $x_4$  )
- Rukovodilac Sektora za selekciju (  $x_5$  )

Dogovoreno je da se na ovom sastanku koristi model za određivanje težina učesnika sesije u grupnom odlučivanju. Pre nego što se počne sa procesom odlučivanja, neophodno je ustanoviti nivo (težinu, ekspertizu) učesnika sesije. Zato je neophodno da

svaki učesnik sastanka oceni angažovanje ostalih učesnika u okviru ukupnog zajedničkog angažovanja.

Prema ovom modelu, svaki (i) učesnik dodeljuje težinske koeficijente preostalim angažovanim učesnicima, i to:

$$0 \leq t_{ij} \leq 1 : j=1,2,\dots,5 ;$$

$$t_{ii}=0;$$

$$\text{Zbir } t_{ij}= 1.$$

Radi što veće objektivnosti i sprečavanja međusobnog uticaja učesnika pri ocenjivanju, svaki učesnik anonimno određuje težinske koeficijente angažovanja ostalih.

### PRIMENA MODELA

Opšti oblik sistema jednačina za rešavanje težine zajedničke ocene angažovanja svakog od pet učesnika je:

$$x_1 + x_2 + \dots + x_n = 1$$

$$x_1 = t_{11} x_1 + t_{21} x_2 + \dots + t_{n1} x_n$$

$$x_2 = t_{12} x_1 + t_{22} x_2 + \dots + t_{n2} x_n$$

.....

$$x_n = t_{1n} x_1 + t_{2n} x_2 + \dots + t_{nn} x_n$$

Matrica unetih koeficijenata angažovanja je:

$$t = \begin{matrix} & \begin{matrix} 0 & 0.5 & 0.1 & 0.3 & 0.1 \end{matrix} & \begin{matrix} x_{11} & x_{12} & x_{13} & x_{14} & x_{15} \end{matrix} \\ \begin{matrix} 0.2 & 0 & 0.2 & 0.4 & 0.2 \end{matrix} & \begin{matrix} x_{21} & x_{22} & x_{23} & x_{24} & x_{25} \end{matrix} \\ 0.2 & 0.3 & 0 & 0.2 & 0.3 & \begin{matrix} x_{31} & x_{32} & x_{33} & x_{34} & x_{35} \end{matrix} \\ \begin{matrix} 0.6 & 0.1 & 0.2 & 0 & 0.1 \end{matrix} & \begin{matrix} x_{41} & x_{42} & x_{43} & x_{44} & x_{45} \end{matrix} \\ \begin{matrix} 0.2 & 0.2 & 0.4 & 0.2 & 0 \end{matrix} & \begin{matrix} x_{51} & x_{52} & x_{53} & x_{54} & x_{55} \end{matrix} \end{matrix} =$$

Iz matrice se dobija sledeći sistem jednačina:

$$(1) x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 = 1$$

$$(2) x_1 = 0.0 x_1 + 0.2 x_2 + 0.2 x_3 + 0.6 x_4 + 0.2 x_5$$

$$(3) x_2 = 0.5 x_1 + 0.0 x_2 + 0.3 x_3 + 0.1 x_4 + 0.2 x_5$$

$$(4) x_3 = 0.1 x_1 + 0.2 x_2 + 0.0 x_3 + 0.2 x_4 + 0.4 x_5$$

$$(5) x_4 = 0.3 x_1 + 0.4 x_2 + 0.2 x_3 + 0.0 x_4 + 0.2 x_5$$

$$x_5 = 0.1 x_1 + 0.2 x_2 + 0.3 x_3 + 0.1 x_4 + 0.0 x_5$$

Pošto je broj nepoznatih pet, nije neophodna poslednja jednačina da bi se rešio sistem, već se koristi prvih pet:

$$(2) \quad x_1 = 0.0 x_1 + 0.2 x_2 + 0.2 x_3 + 0.6 x_4 + 0.2 x_5$$

$$(3) \quad x_2 = 0.5 x_1 + 0.0 x_2 + 0.3 x_3 + 0.1 x_4 + 0.2 x_5$$

$$(4) \quad x_3 = 0.1 x_1 + 0.2 x_2 + 0.0 x_3 + 0.2 x_4 + 0.4 x_5$$

$$(5) \quad x_4 = 0.3 x_1 + 0.4 x_2 + 0.2 x_3 + 0.0 x_4 + 0.2 x_5$$

$$(1) \quad x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 = 1$$

Rešavanje:

$$(3) \quad x_2 = 0.5(0.2x_2 + 0.2x_3 + 0.6x_4 + 0.2x_5) + 0.0x_2 + 0.3x_3 + 0.1x_4 + 0.2x_5$$

$$x_2 = 0.4444x_3 + 0.4444x_4 + 0.3333x_5$$

$$x_1 = 0.2(0.4444x_3 + 0.4444x_4 + 0.3333x_5) + 0.2 x_3 + 0.6 x_4 + 0.2x_5$$

$$x_1 = 0.2889x_3 + 0.6889x_4 + 0.2667x_5$$

$$(4) \quad x_3 = 0.1(0.2889x_3 + 0.6889x_4 + 0.2667x_5) + 0.2(0.4444x_3 + 0.4444x_4 + 0.3333x_5) + 0.0x_3 + 0.2x_4 + 0.4x_5$$

$$x_3 = 0.4056x_4 + 0.5593x_5$$

$$x_2 = 0.4444(0.4056x_4 + 0.5593x_5) + 0.4444x_4 + 0.3333x_5$$

$$x_2 = 0.6246x_4 + 0.5819x_5$$

$$x_1 = 0.2889(0.4056x_4 + 0.5593x_5) + 0.6889x_4 + 0.2667x_5$$

$$x_1 = 0.8061x_4 + 0.4283x_5$$

$$(5) \quad x_4 = 0.3(0.8061x_4 + 0.4283x_5) + 0.4(0.6246x_4 + 0.5819x_5) + 0.2(0.4056x_4 + 0.5593x_5) + 0.0x_4 + 0.2x_5$$

Međukorak rešenja glasi:

$$x_4 = 1.5755x_5$$

$$x_1 = 1.6983x_5$$

$$x_2 = 1.5659x_5$$

$$x_3 = 1.1983x_5$$

$$x_5 = 1 - 6.038x_5$$

$$x_5 = 0.142$$

Odatle se dobijaju vrednosti za sve promenljive:

$$x_1 = 0.2412$$

$$x_2 = 0.2224$$

$$x_3 = 0.1702$$

$$x_4 = 0.2237$$

$$x_5 = 0.142$$

Rešavanjem sistema od pet jednačina dobijen je vektor težina svakog učesnika sesije.

Procenat angazovanja svakog učesnika ima sledeće vrednosti:

1. Rukovodilac Sektora za upravljanje kadrovima ( $x_1$ )	24.12 %
2. Rukovodilac Sektora za planiranje ( $x_4$ )	22.37 %
3. Rukovodilac Sektora za organizaciju ( $x_2$ )	22.24 %
4. Rukovodilac Sektora za sistematizaciju ( $x_3$ )	17.02 %
5. Rukovodilac Sektora za selekciju ( $x_5$ )	14.20 %

---

Svi učesnici ukupno	100.00 %
---------------------	----------

Iz prikazanog rešenja se vidi da se oko zadatka odabiranja načina organizacije specijalnog događaja najviše angažuje rukovodilac za upravljanje kadrovima ( 24.12% ), rukovodilac Sektora za planiranje ( 22.37 % ) i rukovodilac Sektora za organizaciju ( 22.24% ). Njihovi procenti su približno isti i zajedno čine oko 67% ukupnog angažovanja. Rukovodioci Sektora za sistematizaciju i Sektora za selekciju kadrova su u drugom planu u ovom slučaju. Međutim, to je raspored koji se odnosi samo na jedan slučaj. U vezi nekog drugog zadatka, ova struktura učesnika biće drugačije angažovana.

Nakon prikaza načina određivanja težina – važnosti ili ekspertize svakog člana tima koji učestvuje u organizaciji specijalnog događaja, u nastavku sledi primer primene jedne reprezentativne klase modela GO. Radi se o određivanju jedne grupe proizvoda iz familije bezalkoholnih pića, koja treba da se posluže prilikom realizacije specijalnog događaja.

### 8.2.3. Ilustrativni primer

Tokom realizacije specijalnog događaja, učesnicima je neophodno poslužnje jednom grupom bezalkoholnih pića. Tim za realizaciju čine četiri menadžera i to generalni, menadžer prodaje, marketinga i finansija Moderator je u ovom slučaju ujedno i menadžer prodaje. Na osnovu ponude na tržištu, identifikovane su sledeće alterntaive:

$a_1$ - next	$a_{11}$ - miranda
$a_2$ - su voće	$a_{12}$ - pepsi
$a_3$ - takovo sok	$a_{13}$ - bravo
$a_4$ - fructal	$a_{14}$ - ivi
$a_5$ - nectar	$a_{15}$ - frutella
$a_6$ - coca-cola	$a_{16}$ - happy day
$a_7$ - fanta	$a_{17}$ - pago
$a_8$ - sprite	$a_{18}$ - biter lemon
$a_9$ - tonic	$a_{19}$ - jupi

$a_{10}$  - seven up

Neophodno je da se napravi najbolji izbor od devetnaest ponuđenih alternativa

***Moderator ispisuje ove ideje bez diskusije***

Razmatra se 6 relevantnih korisničkih kriterijuma:

- f<sub>1</sub> - cena (min)
- f<sub>2</sub> - kvalitet (max)
- f<sub>3</sub> - odloženo plaćanje (max)
- f<sub>4</sub> - garantni rok (max)
- f<sub>5</sub> - usklađenost isporuke i tražnje (max)
- f<sub>6</sub> - način plaćanja (max)

***Grupa razmatra i kombinuje sve prikupljene ideje***

**a) generalni menadžer**, koji razmatra predložene predloge. On isključuje iz daljeg razmatranja od gaziranih sokova: sprite, tonic, seven up i pepsi zbog načina plaćanja koji podrazumeva plaćanje unapred sa avansom 100%. Top menadžer ističe da je za njega najbolje rešenje predstavlja Coca-Cola kako zbog pogodnih uslova plaćanja, tako i zbog cene jer dobavljači daju popust na količinu (količinski rabat). Sokove jupi ne bi trebalo nabaviti, jer je takovo sok, poznat po kvalitetu pošto je uveo ISO standarde.

**b) menadžer prodaje** na osnovu trenutne potražnje sokova, eliminiše biter lemon i nectar sokove jer potražnja za ovim sokovima je veoma mala. S druge strane iako su next sokovi kvalitetni, oni imaju visoku cenu, za koju u ovom momentu nisu u mogućnosti da plate. Zato se odlučuje za manje kvalitetne prirodne sokove su voće koji imaju nižu cenu i veći garantni rok. Menadžer prodaje predlaže sokove marke bravo kao povoljnu alternativu jer njihovi dobavljači omogućavaju odloženo plaćanje. Marketing menadžer ga u tome ne podržava i on iznosi stav kako je tražnja za sokove bravo veoma mala na tržištu prema marketing istraživanjima koja su realizovana u poslednje vreme.

**c) finansijski menadžer** na osnovu izveštaja o tokovima gotovine ima pozitivan stav za sokove su voće u čemu se u potpunosti slaže sa menadžerom prodaje. On navodi da diskont nema dovoljan budžet za kupovinu ivi i pago sokova, kao i fructalovih sokova zbog velike cene koja je uslovljena visokom carinskom stopom iz inostranstva.

**d) marketing menadžer** se slaže sa generalnim menadžerom kada je u pitanju marka takovo (zbog dobrog kvaliteta). Sokovi marke mirinda i frutella imaju nisku cenu ali nizak kvalitet jer poseduju puno veštačkih sastojaka, tako da nisu puno popularni na



tržištu. S druge strane, poznati sokovi happy day imaju kratak garantni rok, kao i lošu usklađenost isporuke i tražnje. Ovaj menadžer ima pozitivan stav prema gaziranom piću fanta, koja je veoma tražena na tržištu, a njihov dobavljač daje odlične prednosti kada je u pitanju odloženo plaćanje.

**Glasanjem je izabrano 5 najinteresantnijih alternativa, za koje je postignut najveći broj glasova:**

- $a_1$ - coca-cola
- $a_2$ - su voće
- $a_3$ - fanta
- $a_4$ - bravo
- $a_5$ - takovo sok

**Ponovo se vrši diskusija o novoizabranim alternativama i glasanjem se bira najinteresantnija.**

U ovom koraku primenjena je **metoda hijerarhijskih aditivnih težina**, detaljno opisana u [12]. Kod ove metode donosilac odluke utiče na izbor alternative preko elemenata vektora težinskih koeficijenata dodeljenih kriterijumima. Ova metoda ne zahteva normalizaciju i linearizaciju matrice odlučivanja, ali se elementi kvantifikovane matrice odlučivanja transformišu u matricu P.

Težinski koeficijenti kriterijuma imaju sledeće vrednosti:

$$\begin{array}{l} \text{generalni menadžer :} \\ \text{menadžer prodaje :} \\ \text{finansijski menadžer :} \\ \text{marketing menadžer :} \end{array} \quad \begin{array}{l} T_1 = \\ T_2 = \\ T_3 = \\ T_4 = \end{array} \left| \begin{array}{ccccc} 0.3 & 0.1 & 0.2 & 0.1 & 0.3 \\ 0.25 & 0.2 & 0.1 & 0.25 & 0.2 \\ 0.2 & 0.3 & 0.25 & 0.15 & 0.1 \\ 0.1 & 0.3 & 0.1 & 0.2 & 0.3 \end{array} \right|$$

Matrica odlučivanja glasi:

$$O_1 = \left| \begin{array}{cccccc} 30 & 7 & 60 & 150 & 5 & 9 \\ 25 & 1 & 30 & 120 & 9 & 5 \\ 30 & 5 & 60 & 150 & 7 & 7 \\ 45 & 3 & 45 & 90 & 3 & 1 \\ 40 & 9 & 30 & 180 & 1 & 3 \end{array} \right|$$

Zbir elemenata po svakom kriterijumu (kao međurezultat) je:

$$\sum_{i=1}^n x_{ij} = \left| \begin{array}{cccccc} 170 & 25 & 225 & 690 & 25 & 25 \end{array} \right|$$

Matrica P ima sledeće vrednosti:

	$f_1$	$f_2$	$f_3$	$f_4$	$f_5$	$f_6$
$P_1 =$	0.2166	0.28	0.2667	0.2174	0.2	0.36
	0.2599	0.04	0.1333	0.1739	0.36	0.2
	0.2166	0.2	0.2667	0.2174	0.28	0.28
	0.1444	0.12	0.2	0.1304	0.12	0.04
	0.1624	0.36	0.1333	0.2609	0.04	0.12

Međurezultati za vektore W glase:

$$W_1 = 1.5407 * 0.3 = 0.46221$$

$$W_2 = 1.1671 * 0.1 = 0.11671$$

$$W_3 = 1.4607 * 0.2 = 0.29214$$

$$W_4 = 0.7548 * 0.1 = 0.07548$$

$$W_5 = 1.0766 * 0.3 = 0.32298$$

Prvi je rangirao alternative u sledećem redosledu : (  $a_1, a_5, a_3, a_2, a_4$  ). Vidimo da je za generalnog menadžera najprihvatljivija alternativa  $a^* = a_1$

$$W_1 = 1.5407 * 0.25 = 0.385175$$

$$W_2 = 1.1671 * 0.2 = 0.23342$$

$$W_3 = 1.4607 * 0.1 = 0.14607$$

$$W_4 = 0.7548 * 0.25 = 0.1887$$

$$W_5 = 1.0766 * 0.2 = 0.2153$$

Drugi je rangirao alternative u sledećem redosledu : (  $a_1, a_2, a_5, a_4, a_3$  ). Za menadžera prodaje je najprihvatljivija prva alternativa.

$$W_1 = 1.5407 * 0.2 = 0.30814$$

$$W_2 = 1.1671 * 0.3 = 0.35013$$

$$W_3 = 1.4607 * 0.25 = 0.365175$$

$$W_4 = 0.7548 * 0.15 = 0.11322$$

$$W_5 = 1.0766 * 0.1 = 0.10766$$

Treći je rangirao alternative u sledećem redosledu: (  $a_3, a_2, a_1, a_4, a_5$  ). Finansijski menadžer dobija za rešenje treću alternativu kao najprihvatljiviju.

$$W_1 = 1.5407 * 0.1 = 0.15407$$

$$W_2 = 1.1671 * 0.3 = 0.35013$$

$$W_3 = 1.4607 * 0.1 = 0.14607$$

$$W_4 = 0.7548 * 0.2 = 0.15096$$

$$W_5 = 1.0766 * 0.3 = 0.32298$$

Četvrti je rangirao alternative u sledećem redosledu: (  $a_2, a_5, a_1, a_4, a_3$  ). Za marketing menadžera najprihvatljiva je druga alternativa.

Tabela sa jednim scenarijom rešenja i individualnim poretkom alternativa po svakom učesniku sesije ima sledeće vrednosti:

Rang\DO	DO <sub>1</sub>	DO <sub>2</sub>	DO <sub>3</sub>	DO <sub>4</sub>
1	$a_1$	$a_1$	$a_3$	$a_2$
2	$a_5$	$a_2$	$a_2$	$a_5$
3	$a_3$	$a_5$	$a_1$	$a_1$
4	$a_2$	$a_4$	$a_4$	$a_4$
5	$a_4$	$a_3$	$a_5$	$a_3$

Tabela 8.1. Individualni poredak alternativa

Za ovaj scenario redosleda važnosti alternativa u nastavku sledi primena jedne klase reprezentativnih modela GO, radi izbora jedne alternative.

### 8.3. Izabrani modeli grupnog odlučivanja

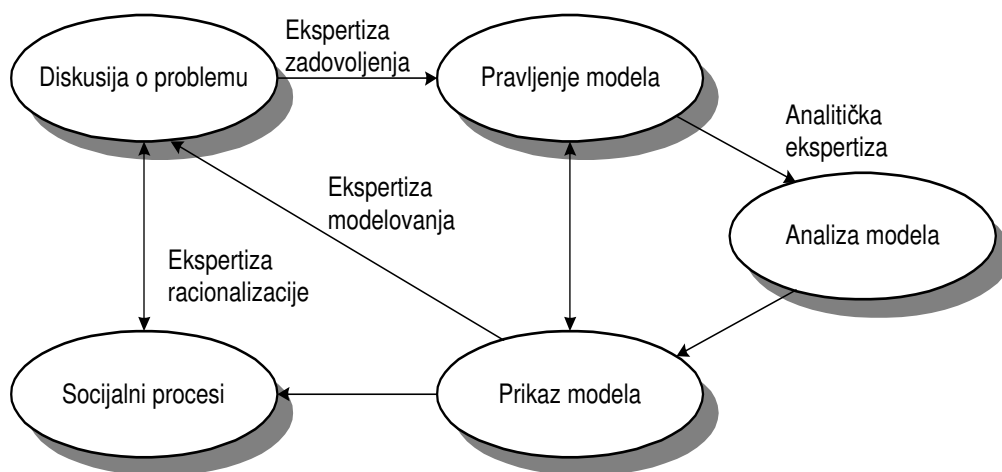
Upotreba matematičkih modela je sigurno najbolji mogući način da se opiše problem koji se rešava. Jako je puno pisano o modelima, fazi formiranja i korišćenja modela. Prema [12] karakteriše se pet klasa aktivnosti gradnje modela, i to:

- širokim spektrom društvenih i socijalnih procesa,
- evidenciji i diskusiji o problemu koji treba da se reši,
- gradnjom adekvatnog matematičkog modela za rešavanje problema uz prikupljanje relevantnih podataka,
- analizom kreiranog modela i prikupljenih podataka, i
- prikazom modela i rezultata do kojih se došlo njegovom primenom.

Svaka od pomenutih faza gradnje modela, praćena je visokim stepenom stručnosti (ekspertize), i kontrole na svakom nivou. Tako da najčešće postoje četiri tipa ekspertize prilikom gradnje modela, i to:

- ekspertiza modelovanja,
- analitička ekspertiza,
- ekspertiza zadovoljenja, i
- ekspertiza racionalizacije.

Pomenute faze procesa formiranja modela prikazane su na sledećoj slici:



Slika 8.1. Faze i aktivnosti gradnje modela

Na osnovu prethodnog primera i dobijene matrice individualnog poretka alternativa, predstavljena u Tabeli 8.1. sledi primena izabranih modela GO.

### MODEL ZBIRA RELACIJA PORETKA

Kod primene ovog modela prvo je neophodno proračunati tzv. matricu ranga, odnosno dominacije, gde se evidentira ukupan broj dominiranja jedne alternative u odnosu na sve preostale, i to prema sledećoj relaciji:

$$r_{ip} = \sum_{k=1}^z Oa_{i a_p} d o_k \quad i = \overline{1, m}, \quad p = \overline{1, m}, \quad i \neq p.$$

Primenom prethodne relacije dobija se matrica R prikazana u sledećoj tabeli.

Rang alternativa po svakom uesniku sesije					Relacije poretka – matrica R						Vektor W
Ran g	do <sub>1</sub>	do <sub>2</sub>	do <sub>3</sub>	do <sub>4</sub>	Altern ativa	a <sub>1</sub>	a <sub>2</sub>	a <sub>3</sub>	a <sub>4</sub>	a <sub>5</sub>	
1	a <sub>1</sub>	a <sub>1</sub>	a <sub>3</sub>	a <sub>2</sub>	a <sub>1</sub>	–	2	3	4	3	12 ←
2	a <sub>5</sub>	a <sub>2</sub>	a <sub>2</sub>	a <sub>5</sub>	a <sub>2</sub>	2	–	2	4	3	11
3	a <sub>3</sub>	a <sub>5</sub>	a <sub>1</sub>	a <sub>1</sub>	a <sub>3</sub>	1	2	–	2	1	6
4	a <sub>2</sub>	a <sub>4</sub>	a <sub>4</sub>	a <sub>4</sub>	a <sub>4</sub>	0	0	2	–	1	3
5	a <sub>4</sub>	a <sub>3</sub>	a <sub>5</sub>	a <sub>3</sub>	a <sub>5</sub>	1	1	3	3	–	8

Tabela 8.2. Međurezultati modela

Tako je element matrice  $r_{21} = 2$ , što podrazumeva da je alternativa  $a_2$  u odnosu na alternativu  $a_1$  dominirana 2 puta, i to konkretno kod trećeg i četvrtog učesnika sesije. Element  $r_{53} = 3$ , predstavlja dominaciju pete alternative u odnosu na treću, i to važi za prvog, drugog i četvrtog učesnika sesije. Na isti način su izračunati i preostali elementi matrice R. Zatim se izračunava vektor W, čije komponente predstavljaju ukupan zbir ranga svake  $i$ -te alternative, relacijom:

$$W_i = \sum_{l=1}^m r_{il}, \quad i = \overline{1, m}.$$

Sledeći korak u primeni ovog modela jeste pronalaženje maksimalne vrednosti elementa vektora W, indeks maksimalnog elementa vektora ujedno je i indeks najprihvatljivije alternative:

$$a^* = \{a_i \mid W_i = \max w_i, i = \overline{1, m}\}.$$

Na osnovu podataka iz Tabele 8.2., to je element  $w_1$ , pa je najprihvatljivija alternativa:

$$a^* = a_1.$$

## MODEL PRAVILA VEĆINE

Posto je prethodno definisana matrica individualnog poretka alternativa, a na osnovu nje je izračunata matrica poretka R, sada je potrebno evidentirati broj dominacija (superiornosti) jedne alternative kao prve u odnosu na sve preostale, i to sledecom relacijom:

$$r_{ip} = \sum_{k=1}^z Oa_i a_p d_{ok}; \quad a_i \succ a_p, \quad p = \overline{1, m}, \quad i = \overline{1, m}, \quad i \neq p.$$

Kao rezultat primene ove relacije dobijamo sledeću tabelu:

Rang alternativa po svakom ucesniku sesije					Relacija poretka - matrice						Vektor W
Ra.	do <sub>1</sub>	do <sub>2</sub>	do <sub>3</sub>	do <sub>4</sub>	Alt.	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$	$a_5$	
1	$a_1$	$a_1$	$a_3$	$a_2$	$a_1$	–	2	2	2	2	8 ←
2	$a_5$	$a_2$	$a_2$	$a_5$	$a_2$	1	–	1	1	1	4
3	$a_3$	$a_5$	$a_1$	$a_1$	$a_3$	1	1	–	1	1	4
4	$a_2$	$a_4$	$a_4$	$a_4$	$a_4$	0	0	0	–	0	0
5	$a_4$	$a_3$	$a_5$	$a_3$	$a_5$	0	0	0	0	–	0

Tabela 8.3. Međurezultati modela

U sledećem koraku proračunava se vektor međurezultata  $W$ , koji predstavlja zbir relacija ranga za svaku alternativu  $i$  to:

$$W_i = \sum_{l=1}^m r_{il}, \quad i = \overline{1, m}$$

Primenom prethodne relacije na matricu međurezultata  $R$ , dobijaju se podaci prikazani u Tabeli 8.3. Zatim se vrši izdvajanje maksimalnog elementa vektora  $W$ , i to sledecom relacijom:

$$a^* = \{a_i \mid w_i = \max w_i, i = \overline{1, m}\}.$$

Iz ove relacije sledi da je alternativa  $a_1$  najprihvatljivija.

$$a^* = a_1.$$

### MODEL ZBIRA RANGOVA

Model zbira rangova je jedan od najstarijih modela GO. Ovaj model se često naziva Borda model, jer je autor ovog modela francuski istraživač Borda (1781.g). Svoju veliku primenu doživeo je u procesu glasanja u mnogim zemljama sveta, prilikom izbora kandidata za poslanike parlamenta.

Osnovna ideja ovog modela je da se izabere onaj kandidat (alternativa), koji je u najvećem broju slučajeva bio prvi ili težio ka prvom mestu (rangu).

Preduslov ovog modela jeste definisana matrica individualnog poretka alternativa, po svakom učesniku sesije, zatim se izračunava matrica  $R$ , relacijom:

$$r_{ik} = \text{rang } a_i, \quad i = \overline{1, m}, \quad k = \overline{1, z}.$$

Zatim se izračunava vektor zbira rangova  $W$ , prema sledećoj relaciji:

$$W_i = \sum_{l=1}^m r_{il}, \quad i = \overline{1, m}.$$

Konkretno u ovom primeru  $w_1 = r_{11} + r_{12} + r_{13} + r_{14} = 1 + 1 + 3 + 3 = 8$ , tako redom se izračuna za sve preostale elemente i dobije se sledeća tabela:

RANG	DO <sub>1</sub>	DO <sub>2</sub>	DO <sub>3</sub>	DO <sub>4</sub>	VEKTOR W
$a_1$	1	1	3	3	8 ←
$a_2$	4	2	2	1	9
$a_3$	3	5	1	5	14
$a_4$	5	4	4	4	17
$a_5$	2	3	5	2	12

Tabela 4. Međurezultati modela

Na kraju se bira minimalni element vektora W, čiji je indeks ujedno i indeks najprihvatljivije alternative:

$$a^* = \{a_i \mid w_i = \min w_i, i = \overline{1, m}\}$$

U našem primeru minimalna je vrednost za element  $w_1$ , pa je i najprihvatljivija alternativa  $a_1$ .

### MODEL ADITIVNOG RANGIRANJA

Preduslov rada i ovog modela jeste definisana matrica individualnog poretka alternativa po svakom od učesnika sesije. Zatim se ta matrica prevodi u matricu ranga R, relacijom:

$$r_{ik} = \text{rang } a_i, \quad i = \overline{1, m}, \quad k = \overline{1, z}.$$

Rezultat primene prethodne relacije prikazan u Tabeli 5. U sledećem koraku, izračunava se vektor W, čije su komponente zbir rangova za svaku alternativu:

$$w_i = \sum_{l=1}^m r_{il}, \quad i = \overline{1, m}.$$

Onda se izračunava aritmetička sredina, kao jedna od mera centralne tendencije, za svaku alternativu, relacijom:

$$q_i = \frac{w_i}{z}, \quad i = \overline{1, m}.$$

Gde je z, ukupan broj učesnika sesije. Rezultati primene prikazani su u Tabeli 5.

RANG	DO <sub>1</sub>	DO <sub>2</sub>	DO <sub>3</sub>	DO <sub>4</sub>	VEKTOR W	VEKTOR Q
$a_1$	1	1	3	3	8 ←	2 ←
$a_2$	4	2	2	1	9	2,25
$a_3$	3	5	1	5	14	3,5
$a_4$	5	4	4	4	17	4,25
$a_5$	2	3	5	2	12	3

Tabela 5. Međurezultati modela

Od svih vrednosti elemenata vektora Q, bira se minimalan, odnosno indeks minimalnog elementa, ujedno je i indeks najprihvatljivije alternative. Relacija izbora je sledeća:

$$a^* = \{a_i \mid Q_i = \min Q_i, i = \overline{1, m}\}$$

Minimalni element vektora Q, jeste  $q_1$ , pa je najprihvatljivija alternativa  $a_1$ .

### MODEL UMNOŽENOG RANGIRANJA

Na osnovu prethodno definisane matrice individualnog poretka alternativa po svakom učesniku sesije, primenom relacije:

$$r_{ik} = \text{rang } a_i, \quad i = \overline{1, m}, \quad k = \overline{1, z},$$

dobija se matrica rangova alternativa R. Vrednosti elementa matrice rangova prikazani su u Tabeli 6. U sledećem koraku, izračunava se vektor W, čije su komponente proizvod rangova za svaku alternativu pojedinačno:

$$w_i = \prod_{k=1}^z r_{ik}, \quad i = \overline{1, m}.$$

Tako je primera radi, element vektora međurezultata  $w_4 = r_{41} * r_{42} * r_{43} * r_{44} = 320$ . Preostali podaci su prikazani u Tabeli 6.

Sledeći korak je izračunavanje  $k$ -tog kvadratnog korena svakog elementa vektora W, na osnovu sledeće relacije:

$$q_i = \sqrt[k]{w_i}, \quad i = \overline{1, m}.$$

Konkretno, 4 – ti koren ( jer je 4 učesnika sesije ), od elementa  $w_2$  jeste 16. Tako redom za preostale elemente, podaci su prikazani u Tabeli 6.

RANG	DO <sub>1</sub>	DO <sub>2</sub>	DO <sub>3</sub>	DO <sub>4</sub>	VEKTOR W	VEKTOR Q
$a_1$	1	1	3	3	9 ←	7,732 ←
$a_2$	4	2	2	1	16	2
$a_3$	3	5	1	5	75	2,943
$a_4$	5	4	4	4	320	4,229
$a_5$	2	3	5	2	60	2,783

Tabela 6. Međurezultati modela

Od svih elemenata vektora Q, bira se minimalni, čiji je indeks, ujedno i indeks najprihvatljivije alternative, prema sledećoj relaciji:

$$a^* = \{a_i \mid Q_i = \min Q_i, i = \overline{1, m}\}.$$



Prema podacima prikazanim u Tabeli 6., minimalni elemenat je  $q_I$ , pa sledi da je najprihvatljivija alternativa  $a_I$ . Odnosno:

$$a^* = a_I.$$

Može se primetiti da su svi prikazani modeli Go konzistentni i da primenom bilo koga na jedinstvenu matricu individualnog odlučivanja, rešenje je jedinstveno.

U nastavku sledi opis aplikacije, koja podržava proces organizacije specijalnog događaja iz klase Sistema za podršku odlučivanju za organizaciju specijalnog događaja.

## **9.0. MOGUĆNOSTI PRIMENE SISTEMA ZA PODRŠKU ODLUČIVANJU U ORGANIZACIJI SPECIJALNOG DOGAĐAJA**

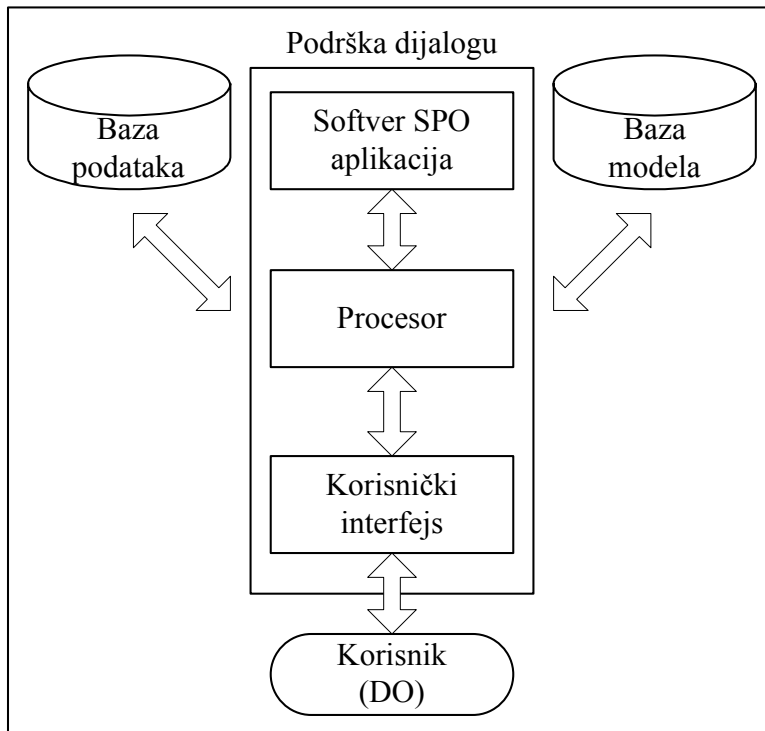
U ovom delu disertacije, prvo će biti ukazano na osnovne komponente sistema za podršku odlučivanju a zatim i prikaz jedne konkretne aplikacije, uz čiju podršku se unapređuje organizaciji specijalnog događaja. .

### **9.1. Osnovna struktura sistema za podršku odlučivanju**

Sistem za podršku odlučivanju (SPO) predstavlja računarski zasnovan informacioni sistem koji se sastoji od hardvera i softvera, projektovan prevashodno da pruži pomoć i asistira, donosiocu odluke tokom realizacije procesa odlučivanja. Prema [69], glavne osobine SPO su:

- SPO je sistem koji treba da podrži donosiocima odluka u polustrukturiranim situacijama odlučivanja;
- SPO treba da bude pomoć donosiocima odluka u smislu povećanja njihovih sposobnosti, a ne nikako da zamena njihovih procena;
- SPO je sistem baziran na računaru koji daje podršku u rešavanju klase polustrukturiranih i nestruktuiranih problema u procesu donošenja odluka;
- SPO je adaptivan i evolucionirani proces koji može pomoći donosiocu odluke da bolje razume i analizira svoj proces donošenja odluka;
- SPO je interaktivni računarski sistem koji koristi jezike programiranja četvrte generacije i informacione baze podataka za podršku rešavanju nestruktuiranih ili polustrukturiranih problema u procesu donošenja odluka rukovodstva;
- SPO je računarski sistem koji omogućava bolju produktivnost rukovodstva u procesu donošenja odluka, itd.

Struktura sistema za podršku odlučivanju prikazana je na sledećoj slici. Osnovne komponente po tradicionalnom pristupu projektovanju sistema za podršku odlučivanju su : baza podataka, baza modela i podrška dijalogu (korisnički interfejs).



Slika 9.1. Struktura sistema za podršku odlučivanju

Baza podataka – koristi sve pogodnosti savremenog tretiranja skupa međusobno povezanih podataka pod kontrolom sistema za upravljanje bazom podataka (SUBP). Podaci koji dolaze u ovu bazu, potiču iz većeg broja raznovrsnih izvora, spoljnih i unutrašnjih, zbog prirode procesa odlučivanja i krajnjih korisnika. Najčešće su to već obrađene informacije, iz čega se zaključuje da su baze takvih podataka, nešto manje po obimu. Problem koji se nastoji rešiti je mogućnost ekstrakcije podataka iz već postojećih baza podataka klasičnog informacionog sistema, u jedinstvenu bazu podataka sistema za podršku odlučivanju.

Baza modela – treba da omogući svakom sistemu za podršku odlučivanju integraciju pristupa podacima i modelima odlučivanja. Taj posao je izuzetno složen jer se pretpostavlja da se u bazi nalazi veliki broj modela koji imaju svoj specifičan format ulaza i izlaza podataka. To je osnovni razlog zašto su i danas aktuelna rešenja koja upravljanje modelima ostavljaju donosiocu odluke, kao intelektualni proces.

Podrška dijalogu – po svojoj osnovnoj funkciji treba da omogući što jednostavniji i lakši način, komunikacije između sistema za podršku odlučivanju i korisnika. U većini slučajeva ovaj podsistem se sastoji iz tri dela:

- √ jezik akcije - šta korisnik može da učini u komunikaciji sa sistemom;
- √ jezik prezentacije - šta korisnik vidi na ekranu;
- √ baza znanja - šta korisnik mora znati o sistemu za podršku odlučivanju;

Na osnovu svega prethodno navedenog a na osnovu [73], mogu se uočiti kako prednosti tako i neki nedostaci pomenute aplikacije. Kao prednosti mogu se navesti sledeće:

- √ povećanje broja razmatranih alternativa;
- √ bolje razumevanje problema;
- √ brži odgovor na nepredviđene situacije;
- √ sposobnost sprovođenja ad-hok anize;
- √ bolje sagledavanje (pronicanje) i učenje;
- √ poboljšana komunikacija;
- √ poboljšanje kontrole;
- √ ušteda u troškovima;
- √ kvalitetnije odluke;
- √ efikasniji timski rad;
- √ ušteda u vremenu;
- √ bolje korišćenje podataka, itd.

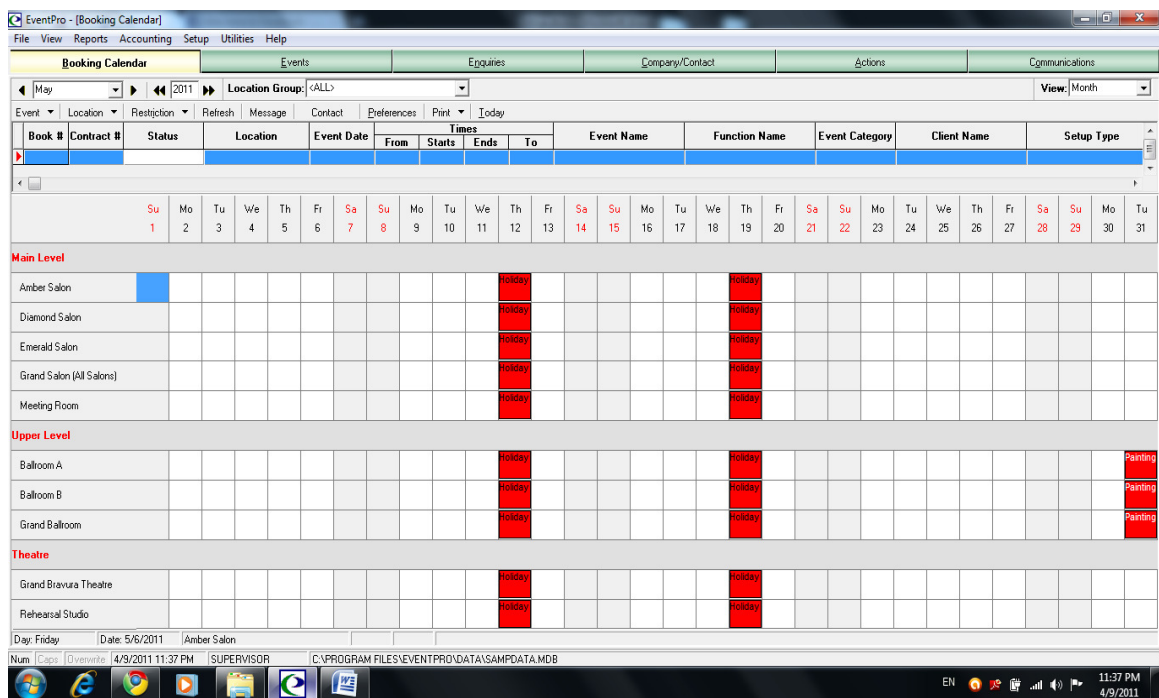
Osnovni nedostatak sistema za podršku odlučivanju je relativno slabo rešen problem upravljanja bazom modela. Taj posao je izuzetno složen zbog specifične strukture modela. Model u suštini predstavlja proceduru sa definisanim ulazom i izlazom. S obzirom da je broj modela u bazi, kod boljih sistema za podršku odlučivanju relativno veliki i da svaki od njih ima svoj format ulaza i izlaza, konverzija podataka iz jednog formata u drugi predstavlja ključan problem. Jedno od mogućih rešenja može biti primena ekspertnih sistema za izbor odgovarajućeg modela. Pred ovog šansa postoji i u jezicima četvrte generacije koji dozvoljavaju viši nivo apstrakcije prilikom programiranja složenih struktura podataka.

U nastavku sledi opis jednog SPO, specifične namenem upravo za organizaciju specijalnih događaja.

## 9.2. Prikaz primene specijalizovane aplikacije SPO tokom organizacije specijalnog događaja

U ovom delu biće predstavljena aplikacija iz klase sistema za podršku odlučivanju specifične namene za organizaciju specijalnih događaja, pod nazivom EventPro. Radi se o demo verziji koja je dostupna na Internet adresi: ([http://www.eventpro.net/Manual/HTML/index.html?create\\_event\\_from\\_enquiry.htm](http://www.eventpro.net/Manual/HTML/index.html?create_event_from_enquiry.htm))

Rad sa aplikacijom će biti prikazan na organizaciji jednog specijalnog događaja i to konkretno organizacija „SVEČANE VEČERE“ za 20 ljudi. Za početak je potrebno navesti neke osnovne elemente o samoj aplikaciji. Naime kada se startuje aplikacija dobija se sledeća ekranska forma:

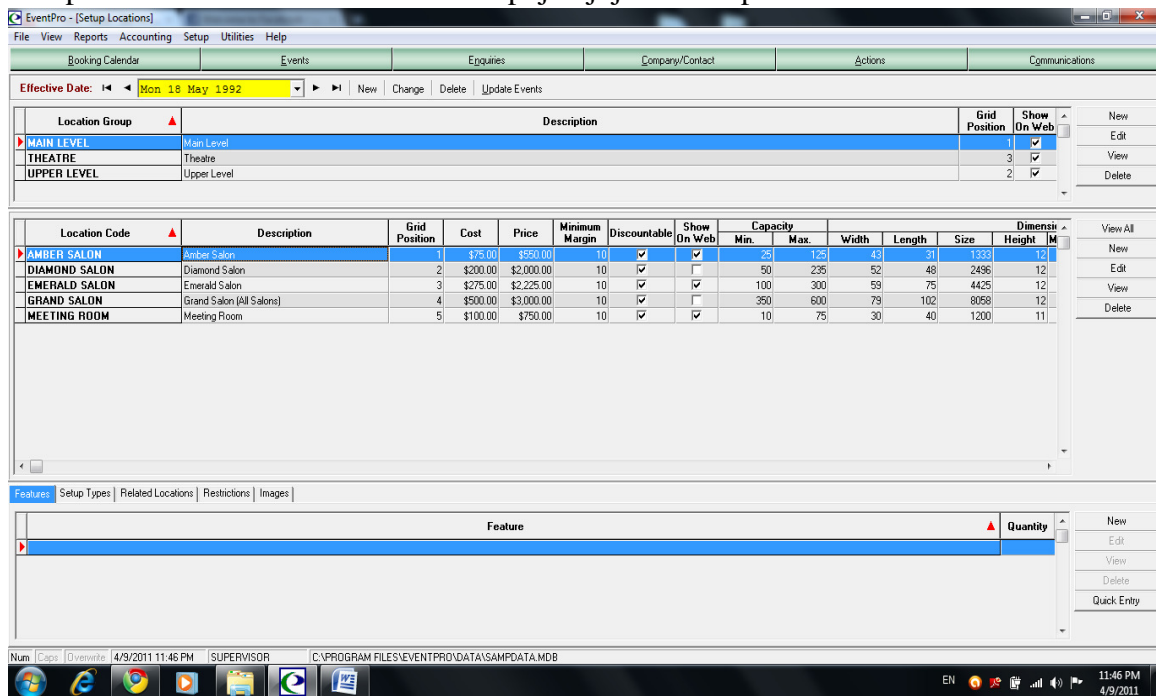


Može se vidjeti da se u samoj ekranskoj formi nalaze određeni prostori (kvadratići), koji predstavljaju planiranu vremensku dimenziju za realizaciju specijalnog događaja, odnosno konkretno dane. Konkretno, stvari su postavljene na sledeći način: Predpostavka je da je korisnik ovog software-a lice koje u posedu/zakupu ima određeni prostor za organizovanje specijalnih događaja. U ovom primeru se radi o velikom hotelu koji ima

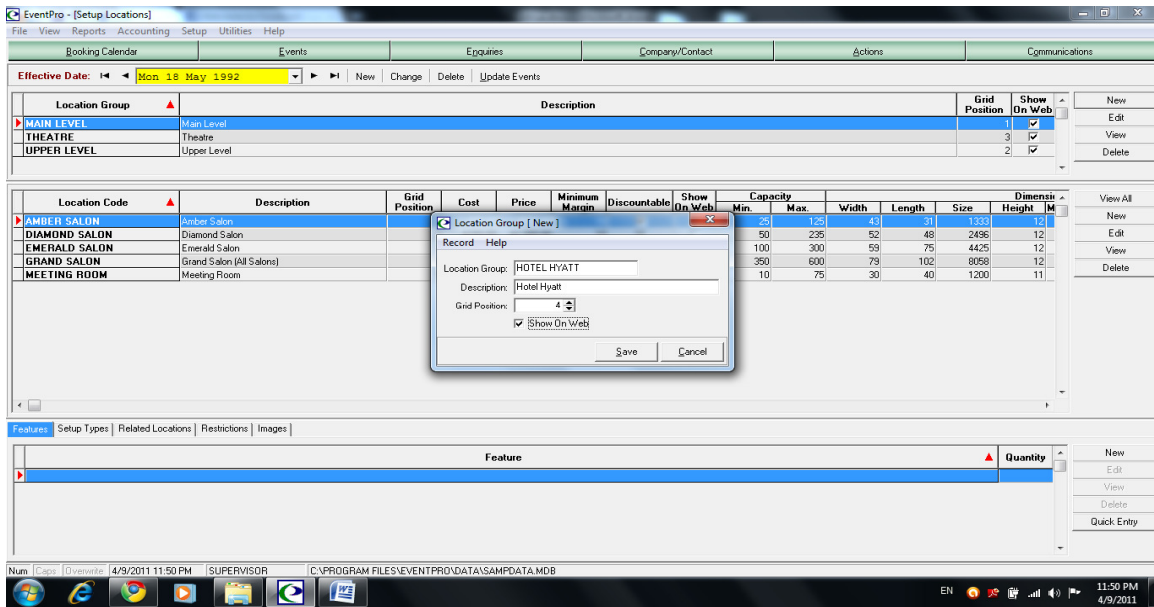
nekoliko salona u kojima se održavaju različite vrste svečanosti od svadbi, konferencija preko svečanih večera, prijema i drugih vrsta specijalnih događaja.

Baza podataka pomenutog sistema za podršku odlučivanju realizovana je u Access-u, tako da je sve po potrebi relativno lako izmenjivo.

Prvo je neophodno definisati lokaciju realizacije specijalnog događaja. Neka to bude svečana sala hotela Hyatt iz Beograda. To se radi tako što se izabere sled sledećih opcija: Setup – Location – Locations. Tada se pojavljuje sledeći prozor:

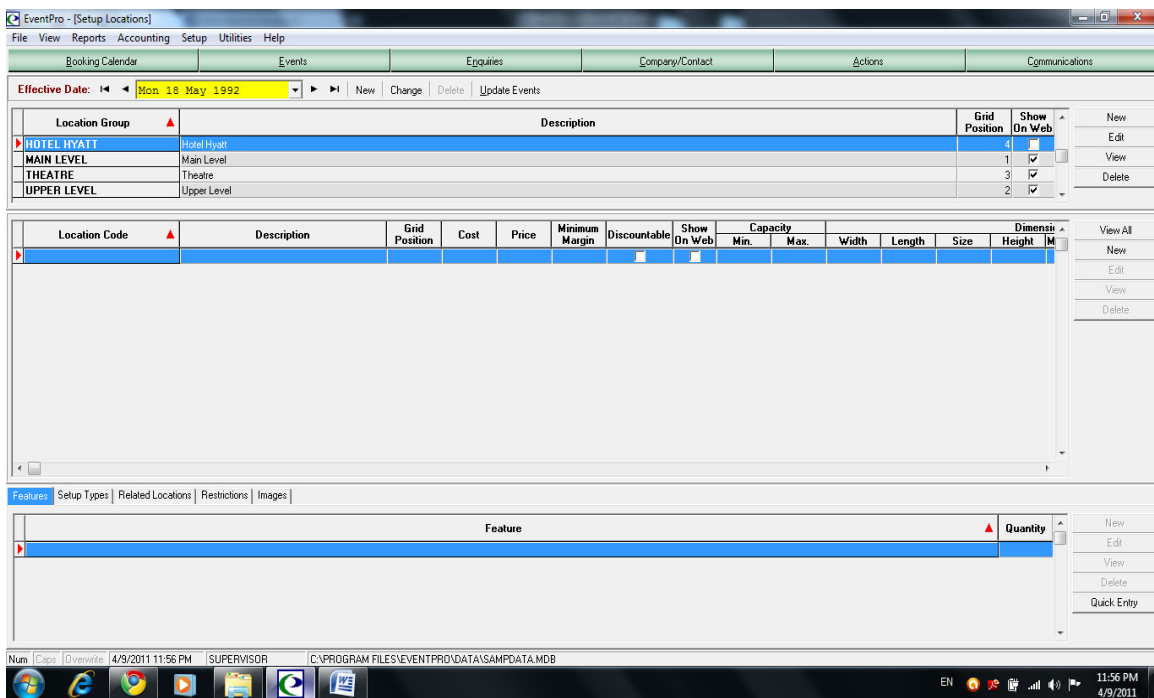


U prozoru se aktivira opcija NEW, kada je aktiviramo pojavljuje se sledeći prozor:

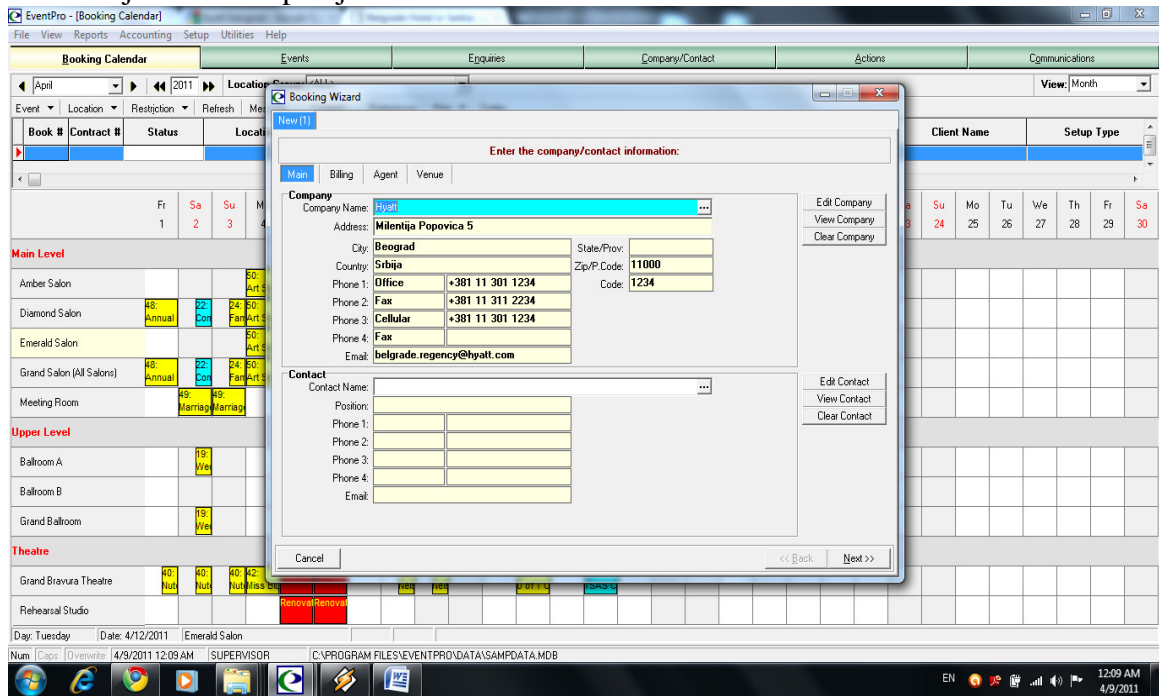


U ovom prozoru definiše se NOVA LOKACIJA, daje se njen opis, određuje se na kojoj će se poziciji nalaziti nova lokacija u SPO sistemu, te da li će biti vidljiva na internetu.

Kada se završi unos nove lokacije na kojoj se mogu održavati svečani događaji, pojavljuje se sledeći prozor koji zahteva (inteligentan pristup) da se definiše koje su to sale, saloni... koji su raspoloživi na novoj lokaciji. Ekrska forma koja prati ovaj zahtev ima sledeći izgled:

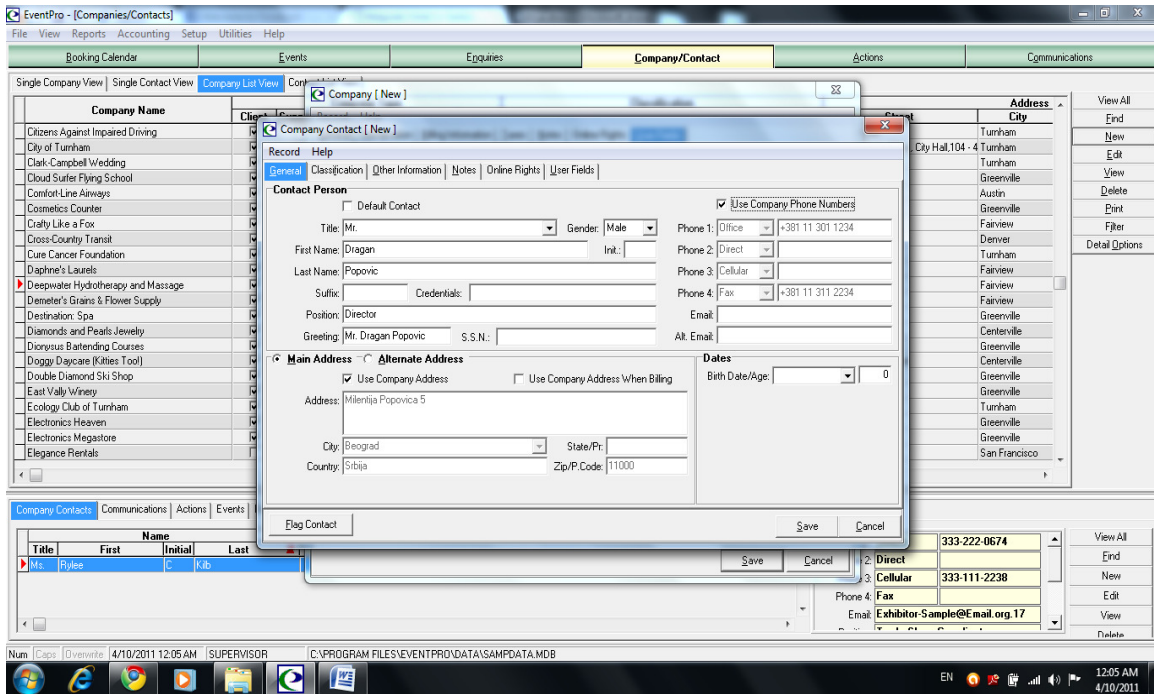


Kada se pojavio ovaj prozor, neophodno je aktivirati opciju NEW koja se nalazi na desnoj strani prozora. Tu je neophodno opisati novu dvoranu hotela Hyatt. Kada je započeta ova procedura, program traži da se navede ko je vlasnik ove sale (koja kompanija). U ovom trenutku neophodno je nakratko prekinuti ovu aktivnost, zatvoriti ovaj prozor i vratiti se na početak, u opciju Comapany/Contact, aktivirati opciju NEW i tu dodati Hotel Hyatt. Sistem sada ovaj hotel prepoznaje kao partnersku firmu. Sledi opis koraka rada radi definisanja prethodnih zahteva, u osnovi kao najvažniji jeste - Dodavanje nove kompanije.

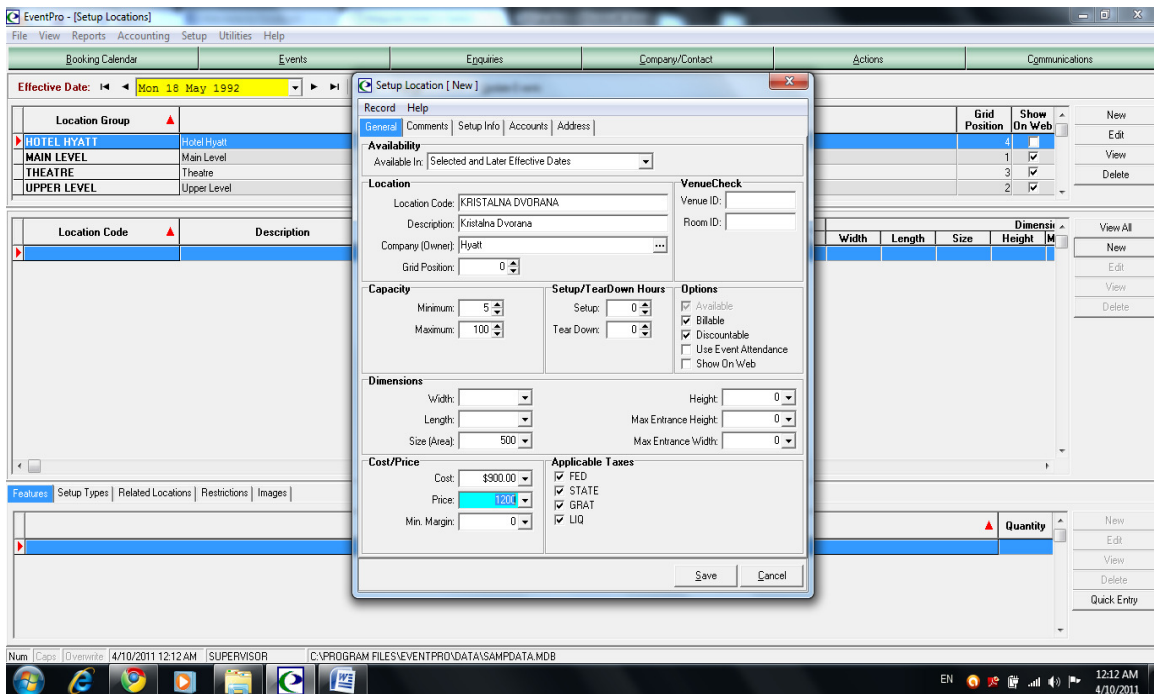


Zatim sledi unošenje svih relevantnih atributa radi evidentiranja kontakta novo unete kompanije. Na sledećoj ekranskoj formi, vide se traženi podaci, od podataka za generalnog menadžera kompanije do njene adrese sa svim pratećim podacima.





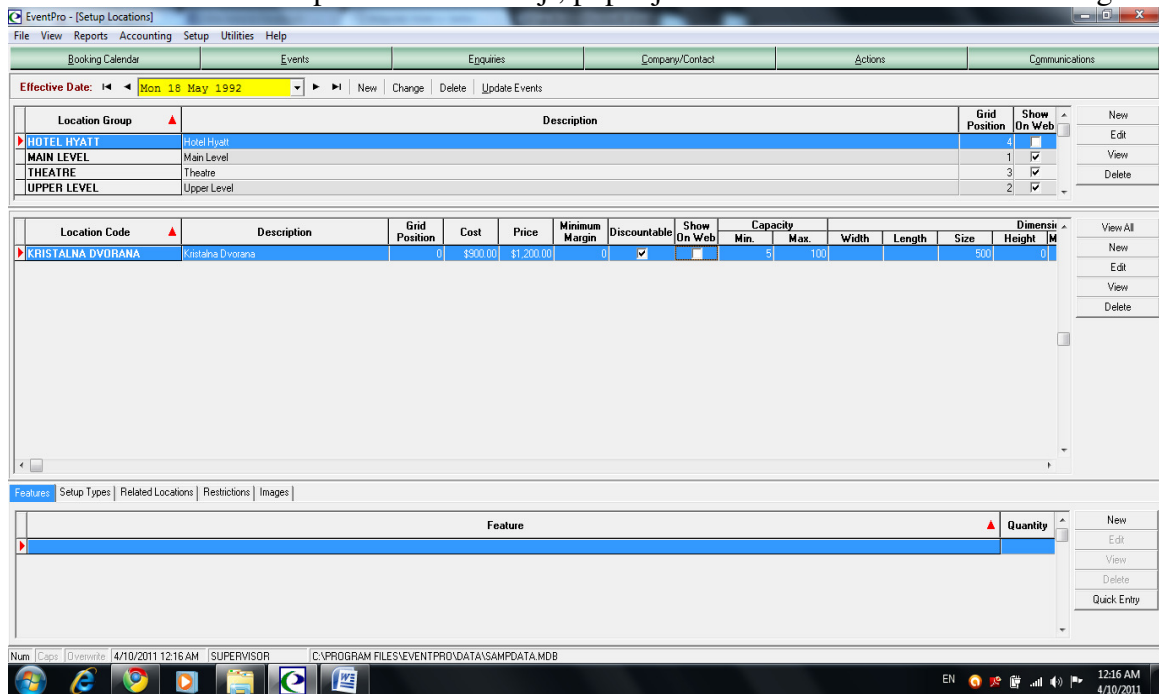
Kada je završena ova procedura, moguć je povratak u opciju Locations, radi završetka pretnodno započetog posla.



Na ovoj ekranskoj formi, može se uočiti da je neophodno ažurirati jednu klasu podataka za samu lokaciju kao što su naziv, veličina, kapacitet, minimalan broj ljudi koji u njoj može da boravi. U ovom slučaju je definisano da u Kristalnoj dvorani hotela Hyatt

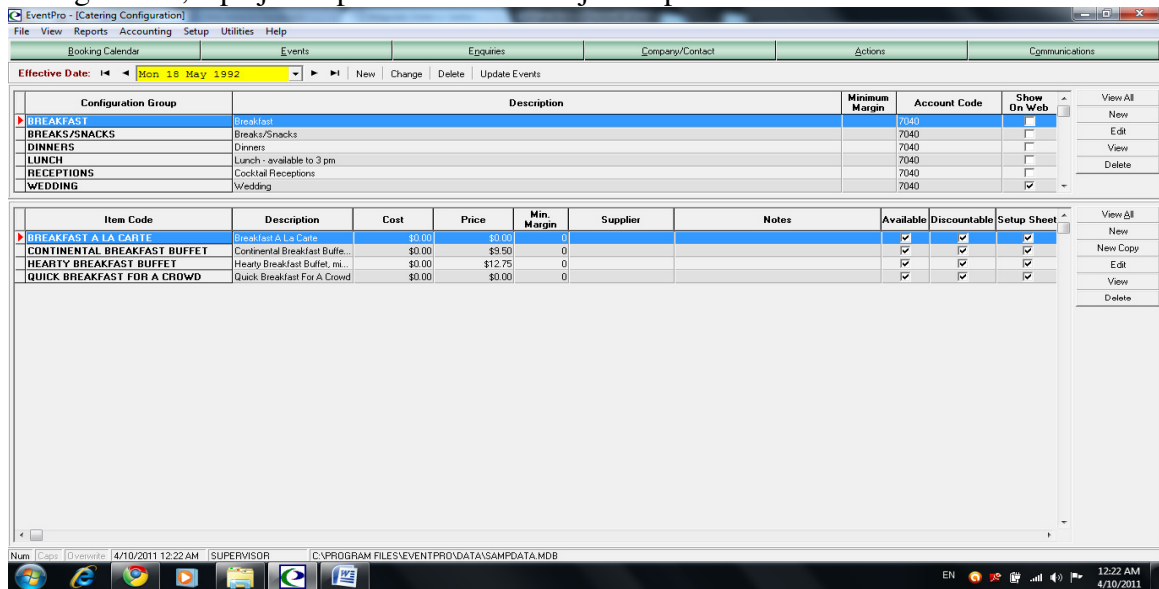
minimalno može da bude 5 gostiju a maksimalno 100, te da je cena zakupa 900 dolara a cena koju naplaćuje organizator specijalnog događaja je 1200 dolara.

Nakon završetka unosa podataka o lokaciji, popunjena ekranska forma ima sledeći izgled:

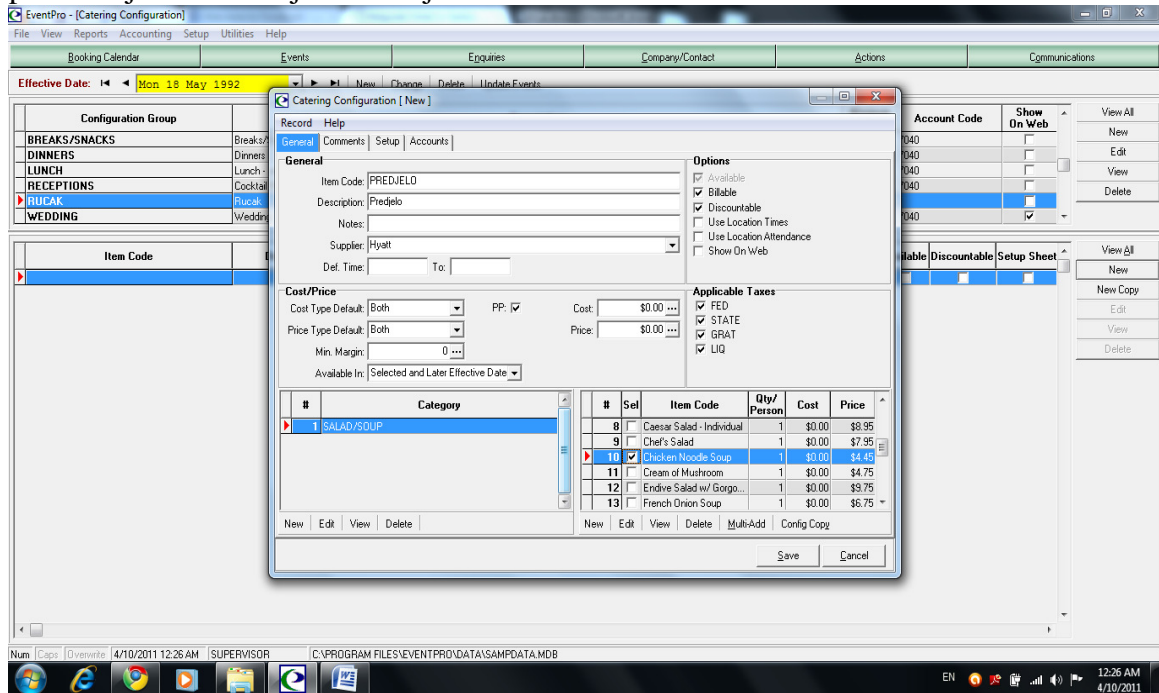


Osim toga, programski je moguće definisati i ostale lokacije ako su na raspolaganju.

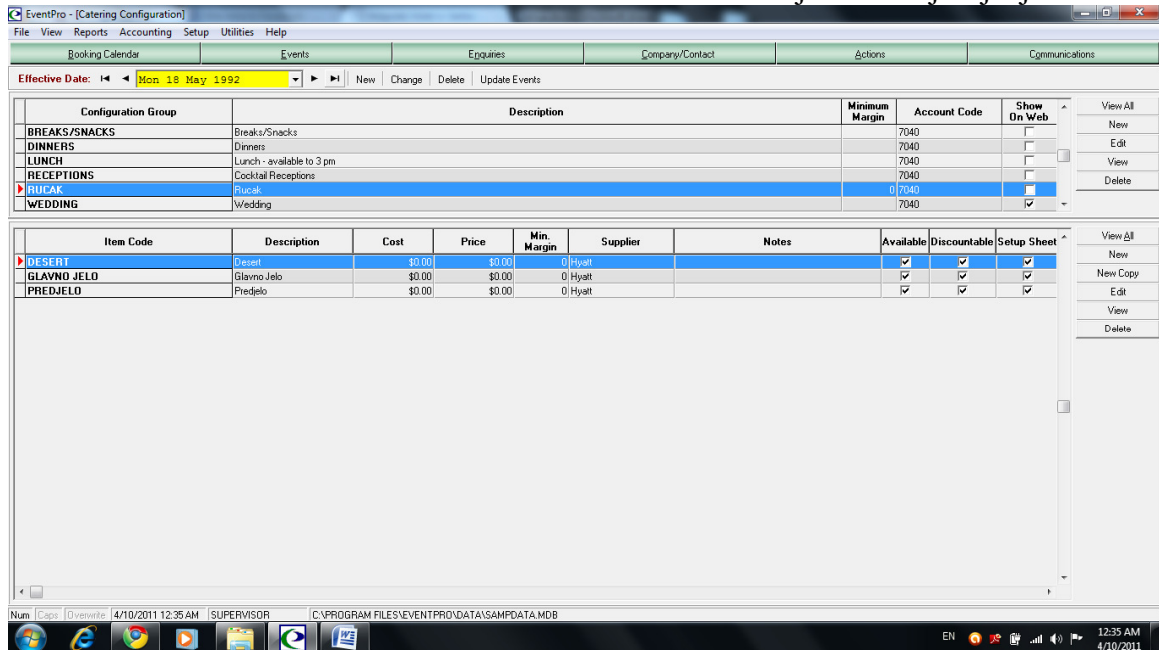
U nastavku, za potrebe ovog specijalnog događaja neophodno je definisati poslužnje. Ako je odlučeno da to bude catering, neophodno je izabrati opciju Setup – Catering configuration, Opcije neophodne za ažuriranje su opisane sledećom ekranskom formom:



Sa desne strane aktivna je opcijama NEW. Preko nje omogućeno je dodavanje i definišemo jedan obrok, koji je najprikladniji za ovaj događaj. Korisnički dijalog prikazan je na sledećoj ekranskoj formi:



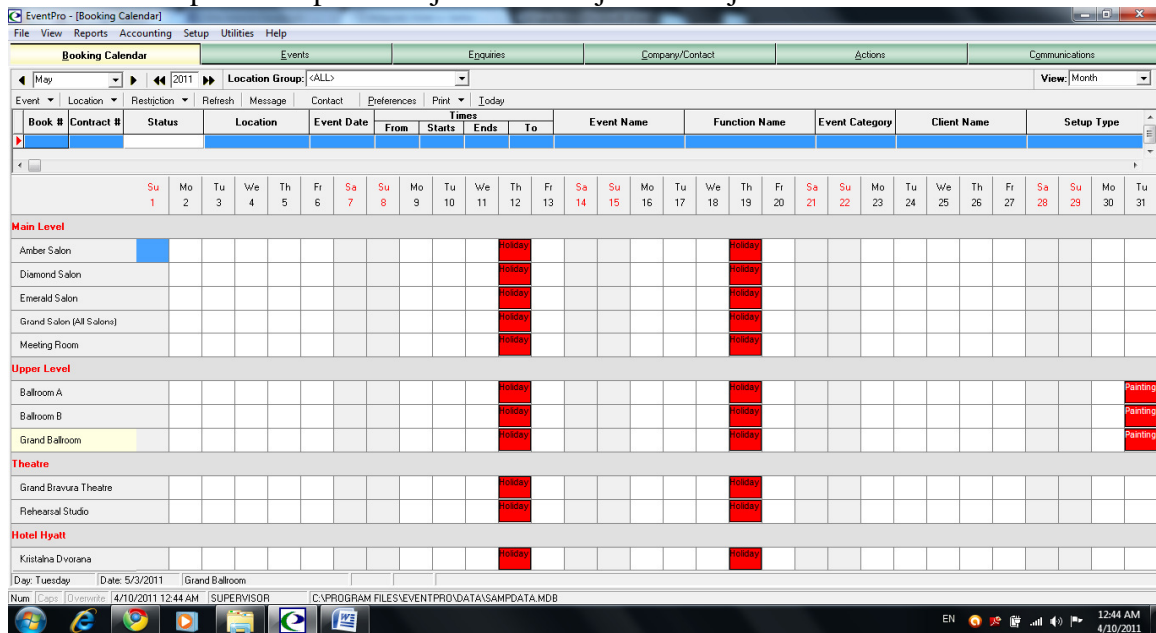
Radi lakšeg rada sa sistemom, projektovani su i razvijeni moduli tipa - “PREDJELO”, “GLAVNO JELO” i “DESERT”. Sledeća ekranska forma daje bliže objašnjenje.



Pored navedenih, treba spomenuti da u okviru ove procedure ima nekih detalja koji su vezani za samu hranu, ali zbog ograničenosti prostora oni se ne navode.

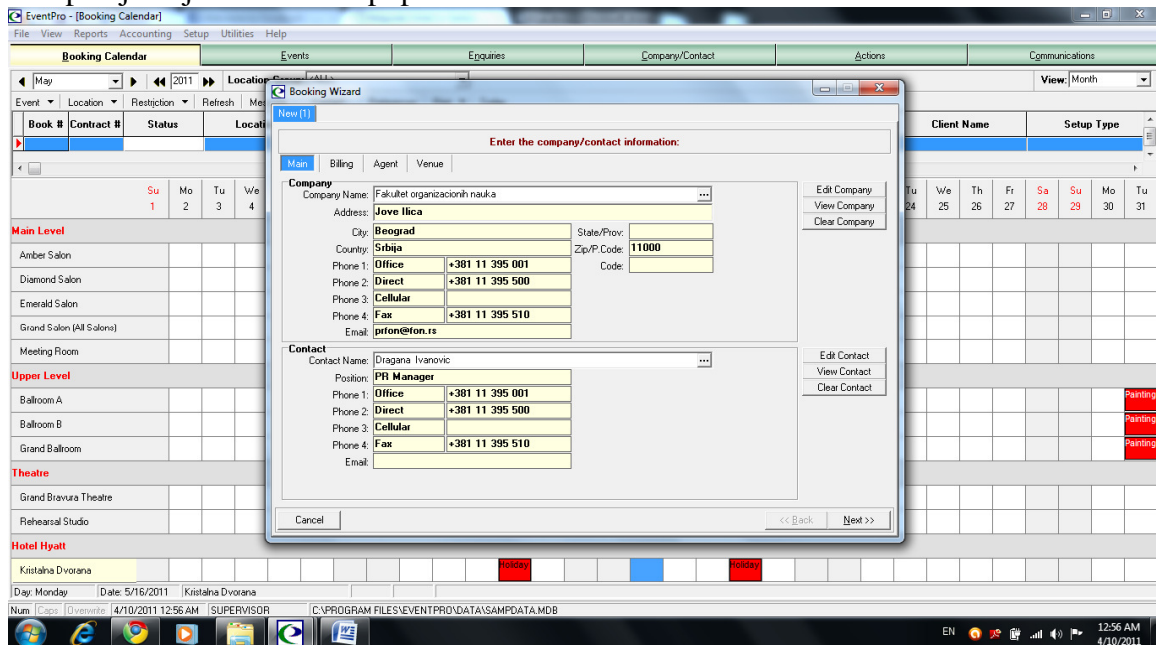
Nakon unosa osnovnih podataka, može se nastaviti sa postavljanjem same organizacije specijalnog događaja. Inače svi uneti podaci mogu se naći u tabu SETUP.

Presek unetih podataka prikazan je na sledećoj ekranskoj formi:

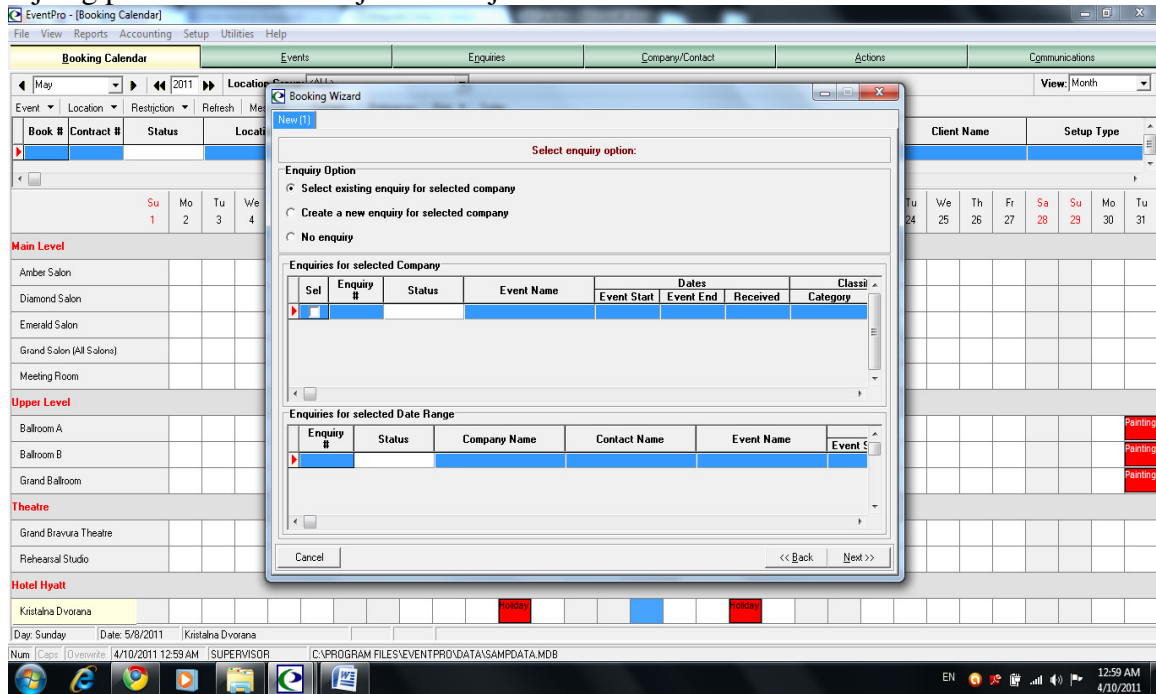


Može se primetiti da na dnu forme postoji identifikovan objekat - Kristalna dvorana. Da bi se izvršila organizacija specijalnog događaja, prvo je neophodno uneti podatak kada treba da se realizuje pomenuti specijalni događaj.

Kada se unese datum realizacije događaja, neophodno je duplim klikom pokazivača, izvršiće se bukiranje sale. Kristalna dvorana je bukirana za ponedeljak 16. Maj 2011. Kao firma koja vrši rezervaciju unet je Fakultet organizacionih nauka. Praktično to je kompanija koja želi da zakupi prostor.

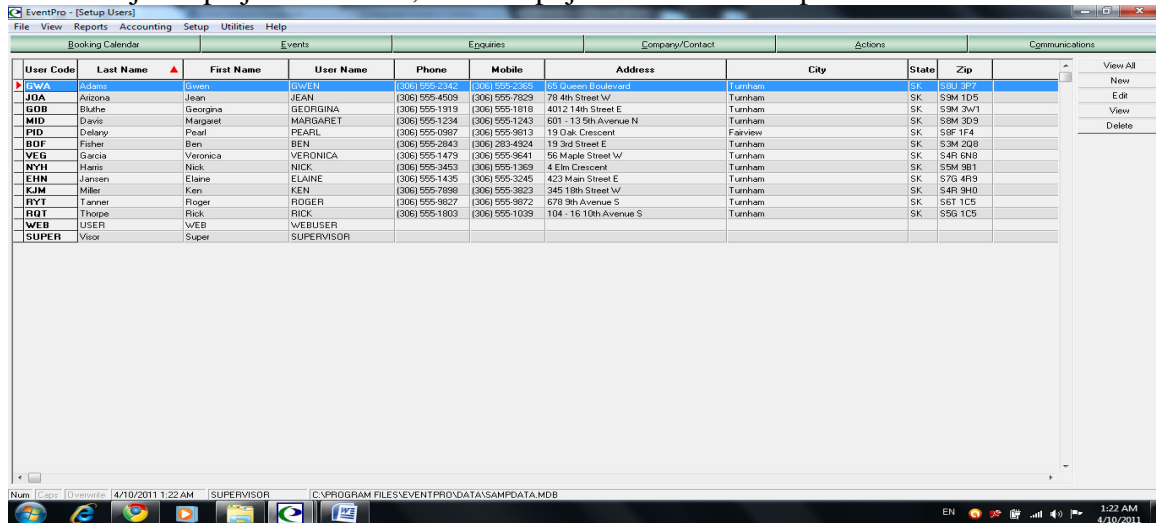


Kada se unese naziv klijenta, sistem prikazuje podatke koji su prethodno uneti i, prikazani na prethodnoj ekranskoj formi. Inteligentan pristup sistema, jeste odgovor na pitanje - Kome šalje račune?. U ovom slučaju to je na klijenta za koga su uneti svi podaci o njemu. Kada se završi sa ovim, aktivira se opcija NEXT i otvara korisnički dijalog prikazan na sledećoj ekranskoj formi:



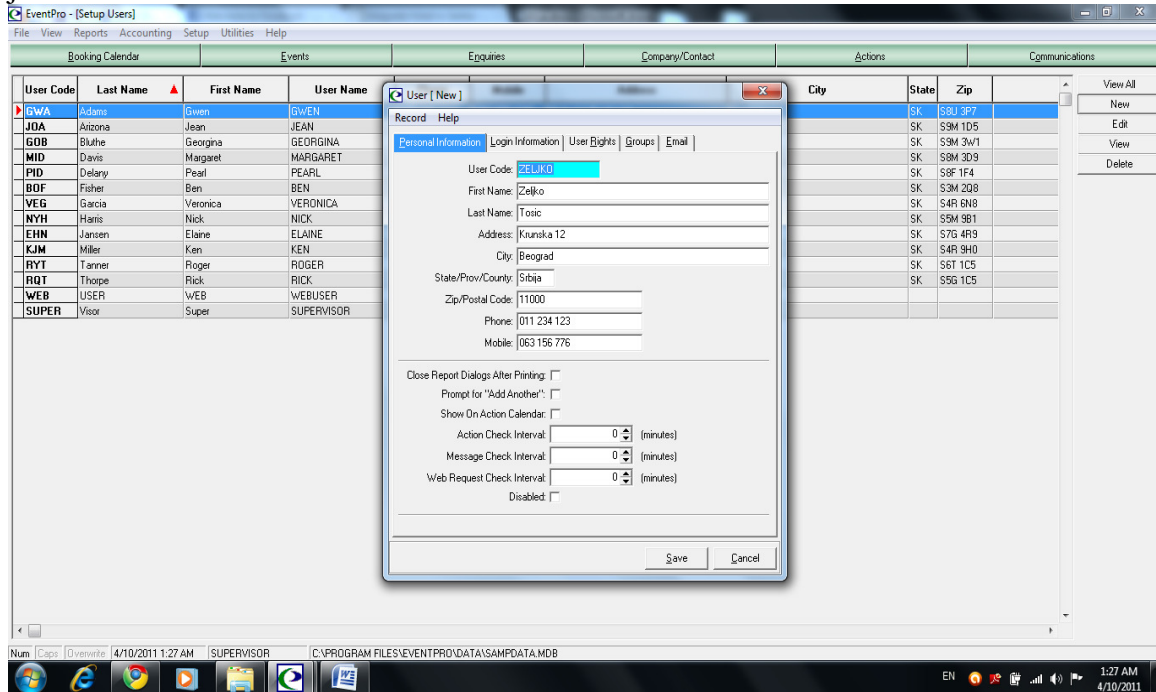
Dalji nastavak rada jeste aktiviranje opcije NEXT. U sledećem koraku sistem traži da se definišu neke specifične karakteristike događaja, kao što su naziv događaja, vrsta događaja, ko je od osoba odgovoran za određene delove događaja, itd. Tako se u bazu preko pomenutog korisničkog dijaloga ažuriraju osobe odgovorne za date segmente.

Aktiviranjem opcija u SETUPu, USERS pojavit će se sledeći prozor:

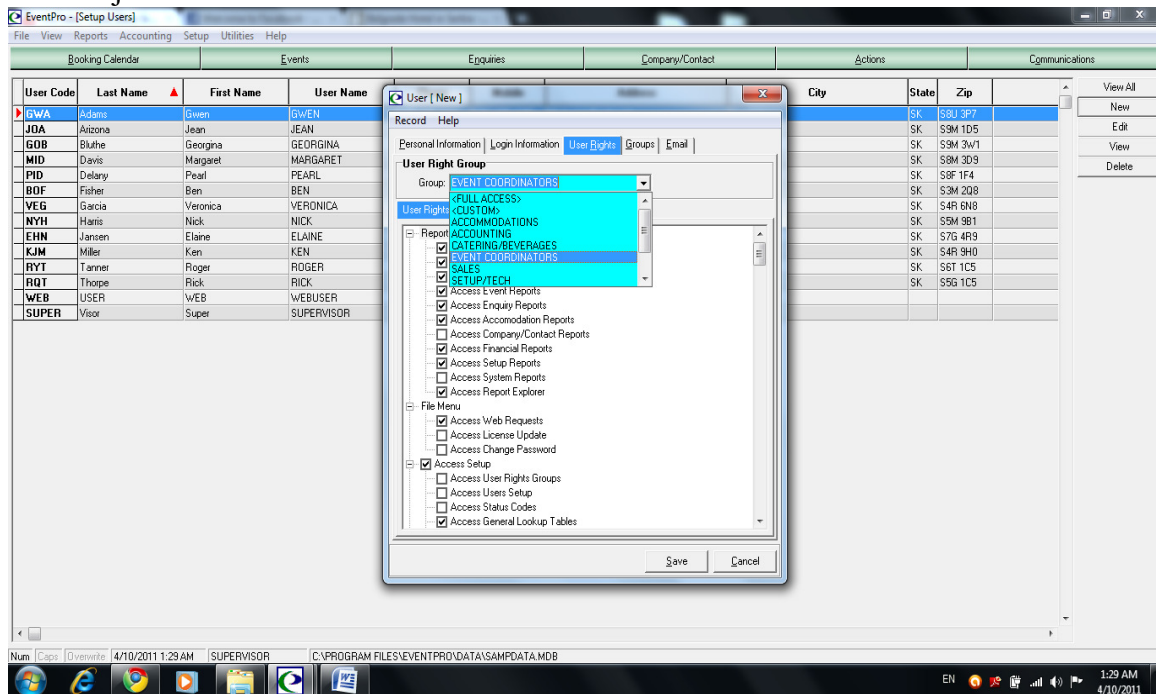




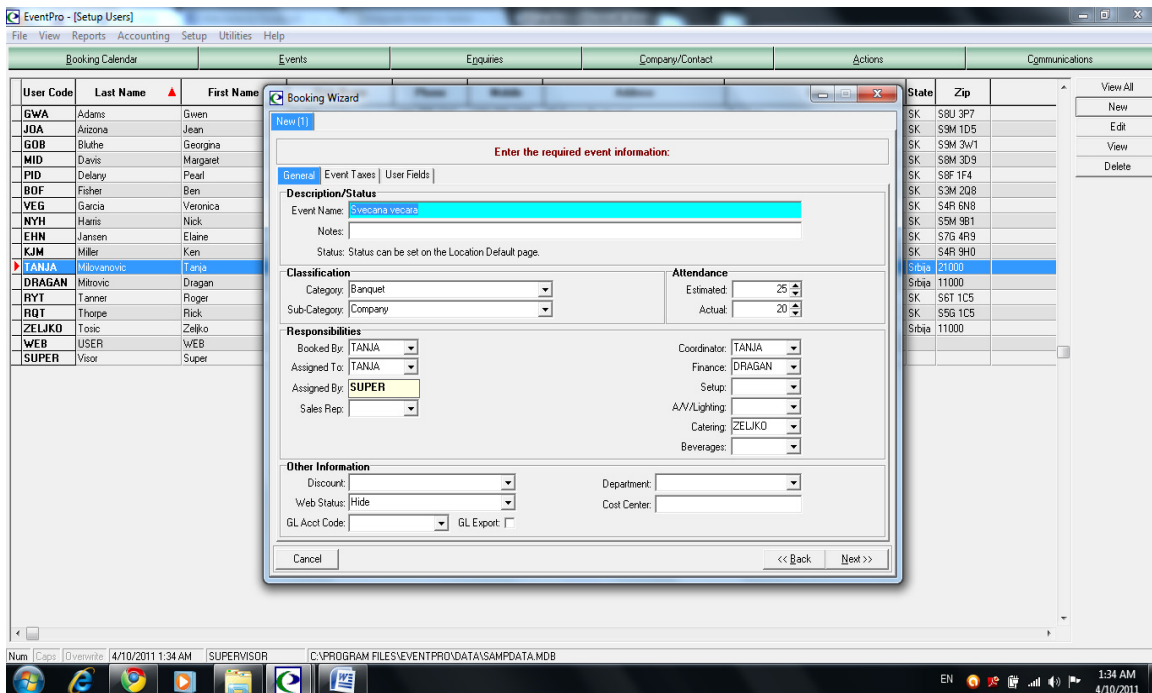
Aktiviranjem opcije NEW, ažuriraju se zaduženi menadžeri a ekranska forma prikazana je na sledećem ekranu: :



Kod svih kontakta. Aktiviranjem opcije USER-RIGHTS, definišu se jednoznačna zaduženja svakom članu menadžment tima.

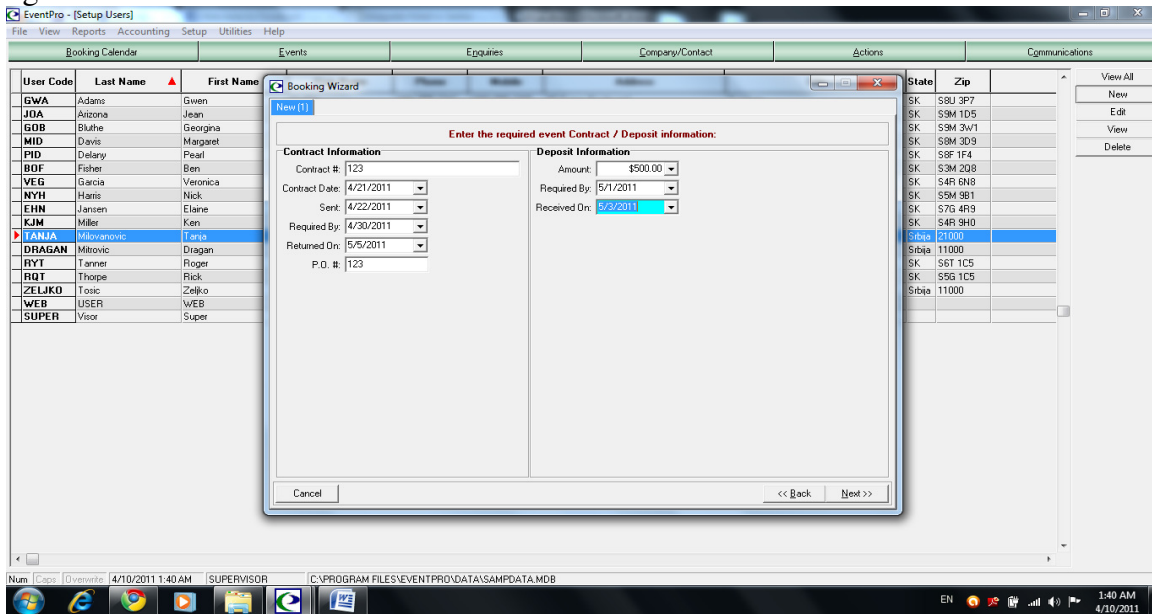


Sledi nastavk popunjavanja podataka radi organizacije događaja.



Tu je prevashodno neophodno uneti broj gostiju, te da odredimo nadležnosti, konkretno članova tima menadžmenta sa imenima Tanja, Dragana, i Željka, sa konkretnim zadacima tokom događaja.

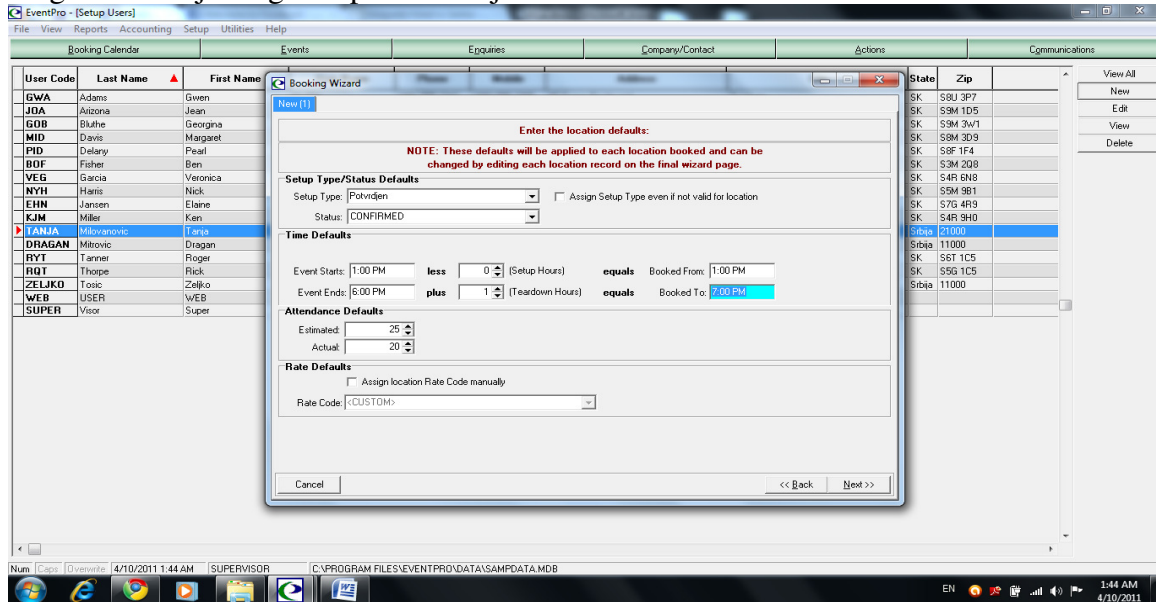
Nastavak rada sa aplikacijom sistema za podršku odlučivanju jeste aktiviranje opcije NEXT. Tada se pojavljuje sledeća ekranska forma i dijalog za unošenje podataka iz ugovora.



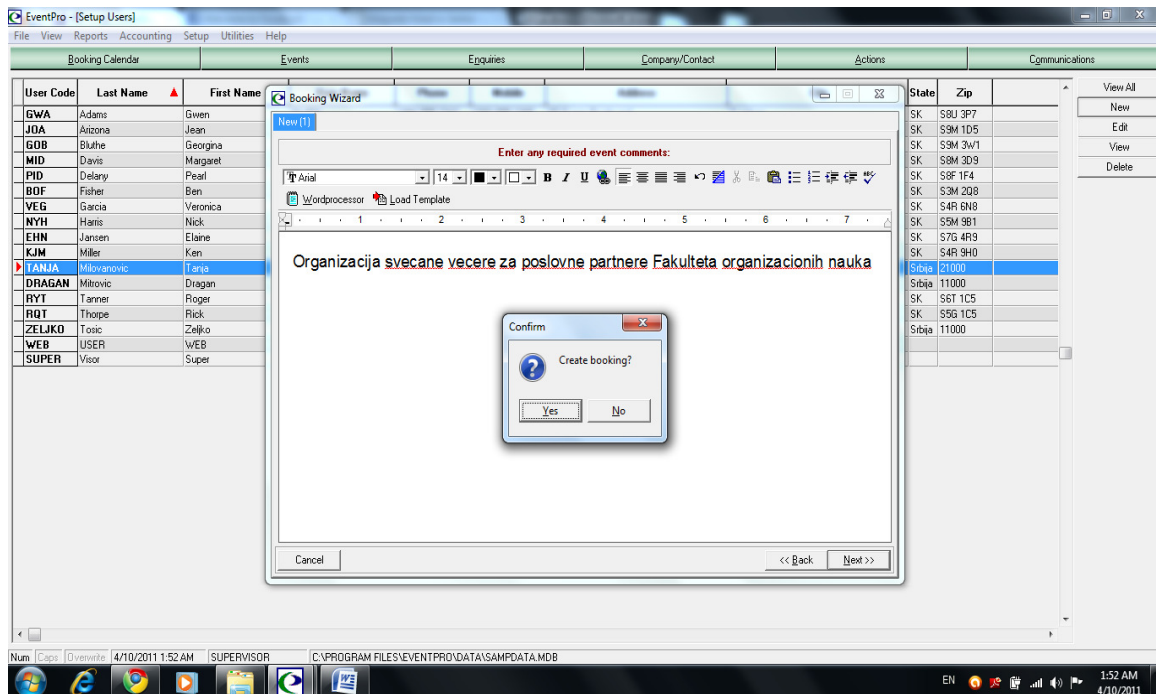
Nakon unosa podataka iz ugovora, tipa vremenska dimenzija važenja ugovora, te informacije o depozitu (iznos, do kada treba da bude uplaćen i do kada mora da bude

prihvaćen). U ovom slučaju uneto je da je depozit 500 dolara sa vremenom koje je definisano kalendarom.

Nakon popunjavanja navedene tabele, ponovo je neophodno aktivirati opciju NEXT. Ovdje se definiše vremensko bukiranje lokacije, broj gostiju i status događaja. Konkretno, uneto je da je bukiranost od 13.00 časova do 17.00 časova, sa tim da ostavljamo mogućnost od jednog sata prekoračenja.

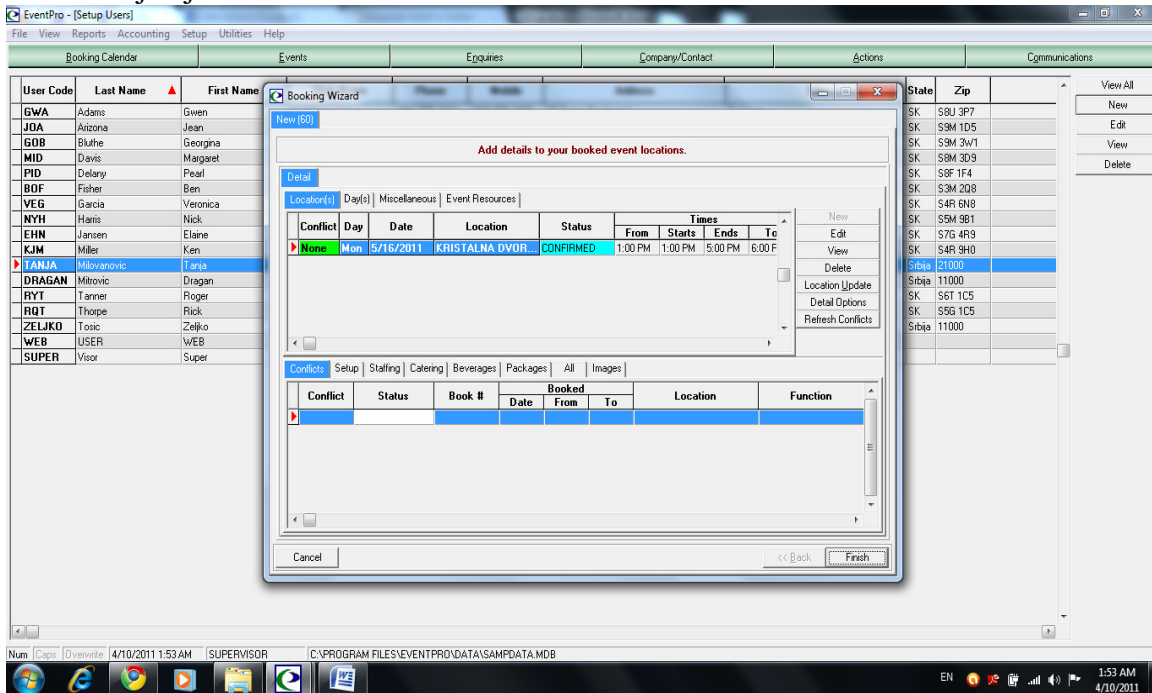


Zatim se ponovo aktivira opcija NEXT. I ovdje se potvrđuje velika intuitivnost aplikacije.



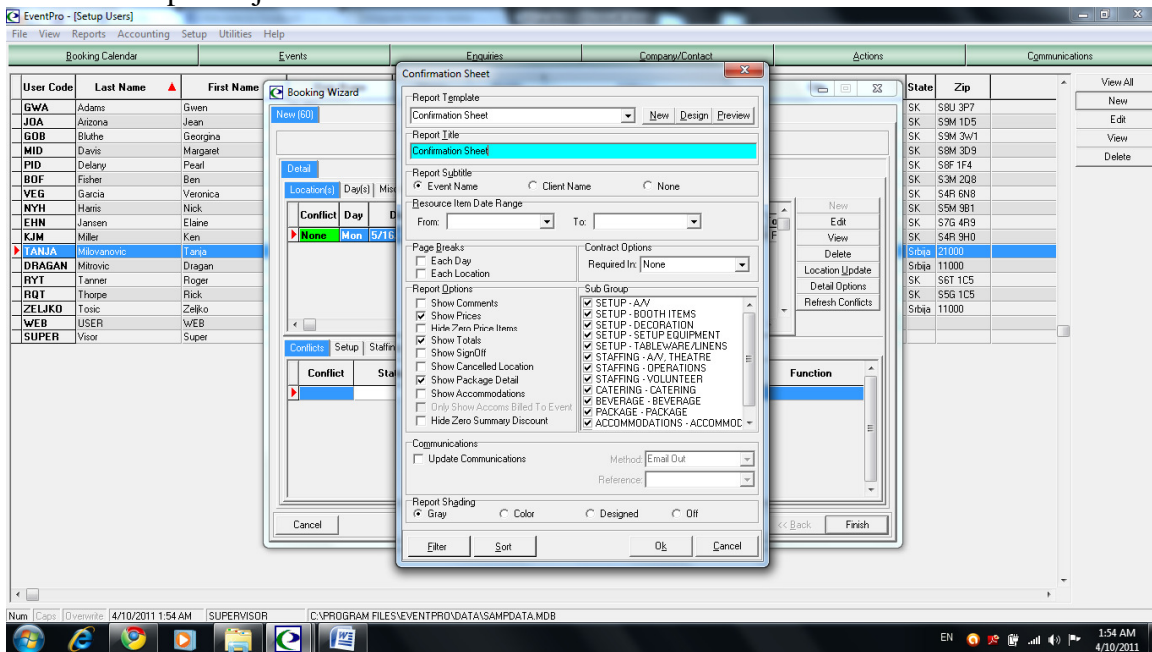


Kao što se vidi sa prethodne ekranske forme, neophodno je bilo uneti kratak opis specijalnog događaja. Kada se isti unese, aktivira se opcija za dalje. U nastavku rada sa sistemom javlja se sledeća ekranska forma.

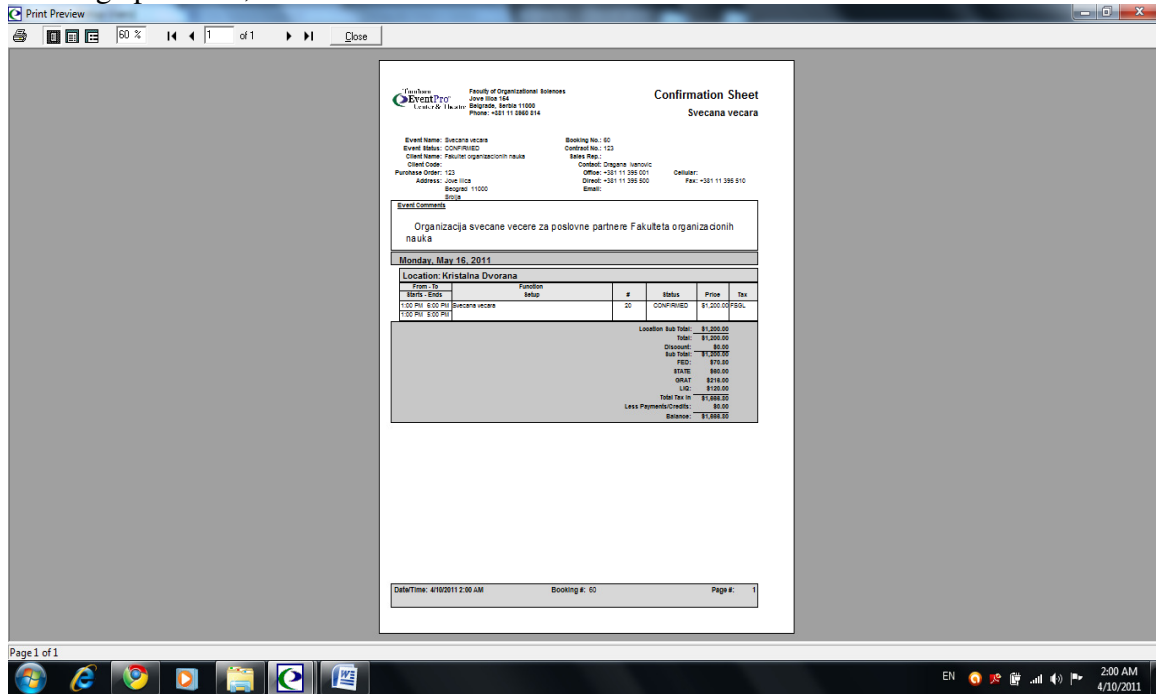


NA ovom delu se definišu I najsitniji detalji događaja a posebno dela koji se odnosi na catering I posluženje. Zatim se aktivira opcija FINISH, nakon čega se pojavljuje sledeća forma.

Radi se o zahtevu da se definiše struktura izveštaja koji je neophodno dobiti u svakom trenutku iz aplikacije.

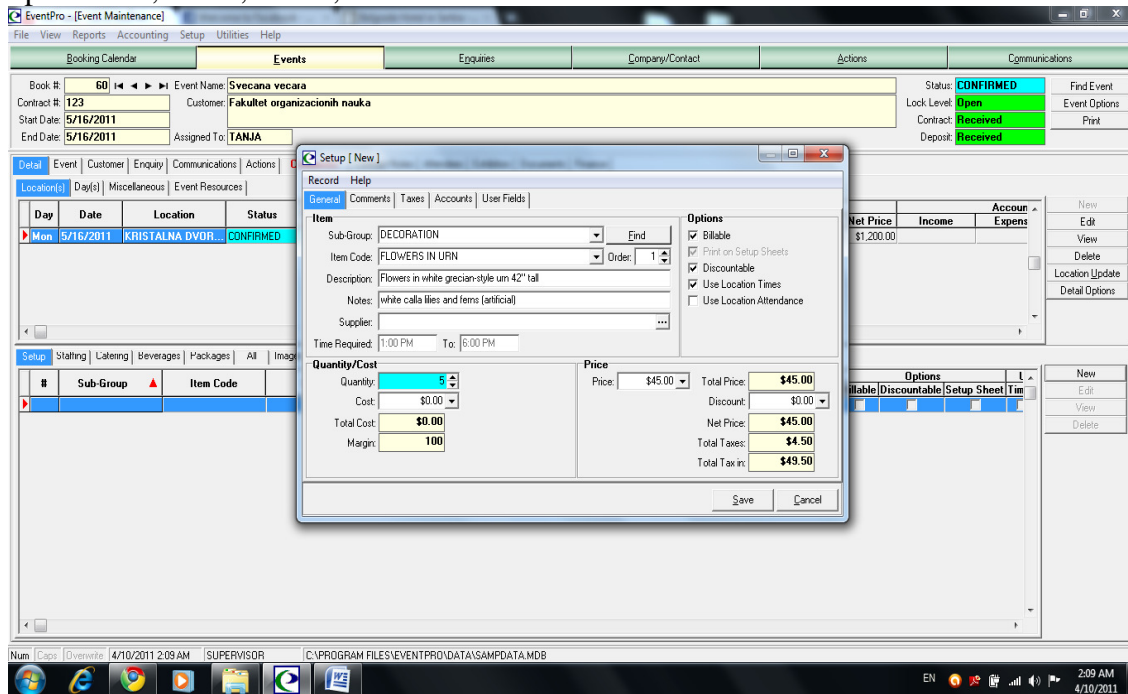


Kada se aktivira opcija OK, izveštaj je dostupan, ali bez još uvek unetih atributa za cenu cateringa po osobi, i ista će biti naknadno definisana.

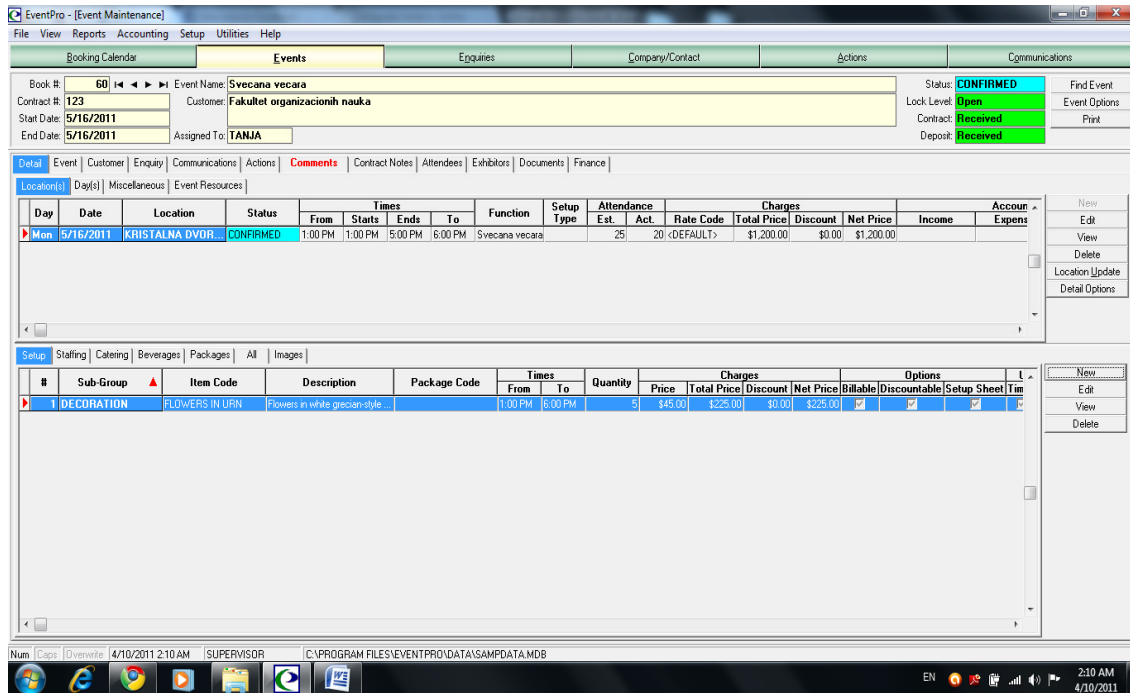


Sledi definisanje nekih važnih pratećih detalja samom događaju. Primera radi, neophodno je navesti detalje dekoracije. Sledeća ekranska forma to omogućava.

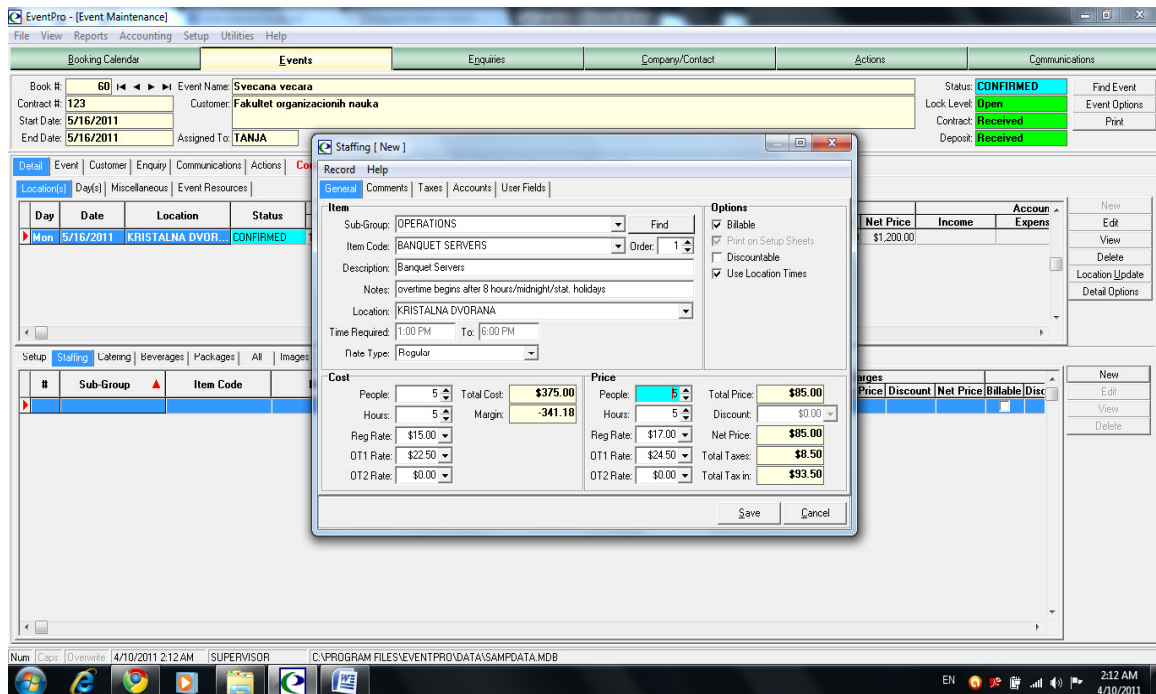
Potrebno je aktivirati opciju SETUP pa zatim DECORATION. Unose se opisi dekoracije, npr.: vazne, cveće, svetlo, itd.



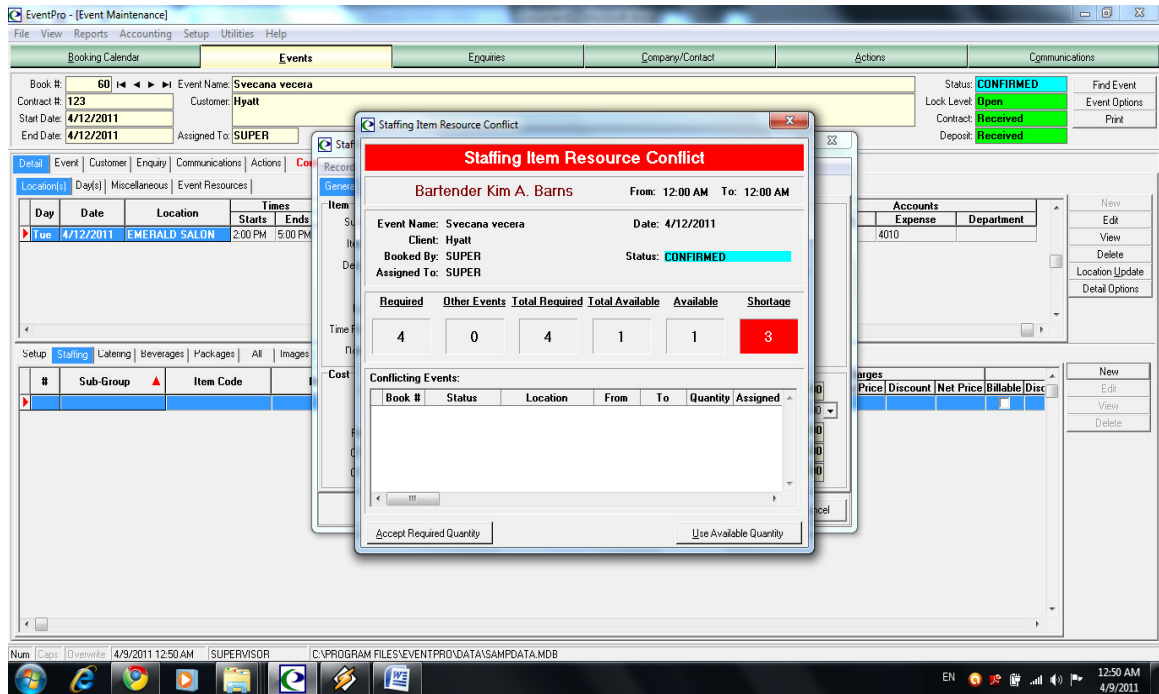
Nakon unosa željene dekoracije, vrši se ažuriranje podataka pa između ostalog i cene po osobi.



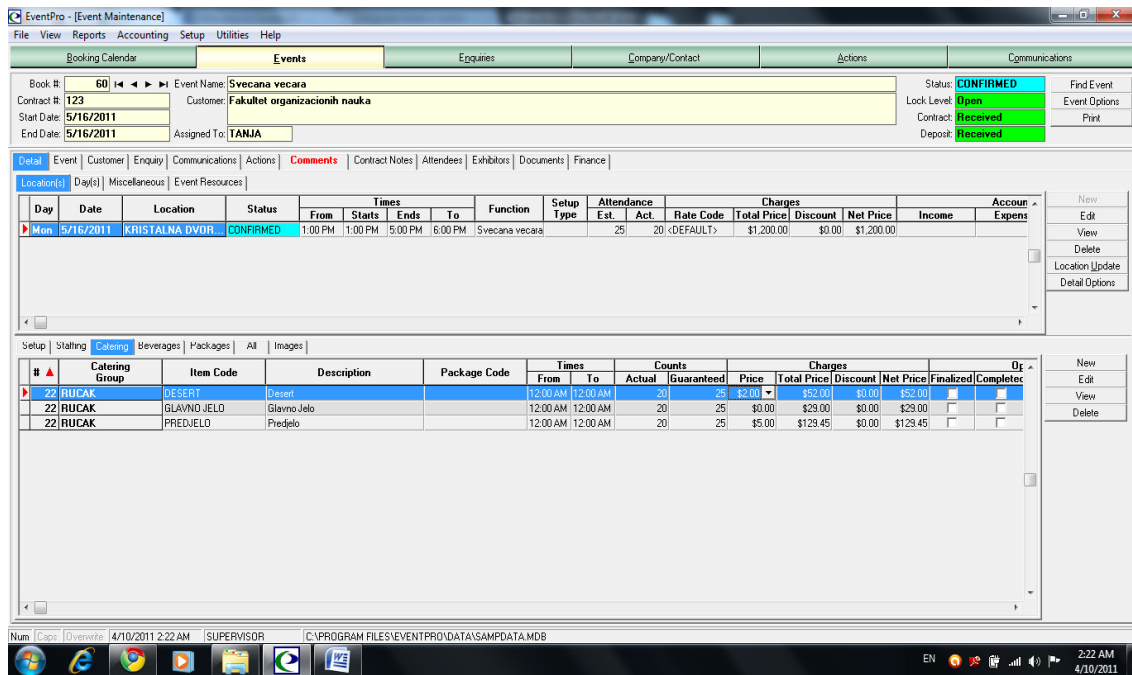
Zatim sledi opis posluženja za cateringo, potreban broj izvršilaca. Naredna ekranska forma ima mogućnost unosa podataka.



Nakon definisanja broja osoba koje treba da posluže skup, ukoliko se desi da je broj planiranih izvršilaca veći od stvarnog broja zaposlenih, sistem ima logičku kontrolu i daje sledeće upozorenje.



Takođe pita, Da li želimo da uposlamo raspoloživi broj osoba ili da promenimo zahtev, a posojii mogućnost i da se traži više izvršilaca. Što se pak tiče bitnih elemenata za Catering, on se prikazuje sledećom ekranskom formom.



Sada je završeno sve što je najneophodnije, i može se konstatovati da je sistem spreman da prati specijalan događaj. Prava ekranska forma koja pokazuje spremnost sistema prikazana je u nastavku.

The screenshot shows the 'EventPro - [Event Maintenance]' application window. The main menu includes 'File', 'View', 'Reports', 'Accounting', 'Setup', 'Utilities', and 'Help'. The 'Events' tab is active, displaying details for event 'Svecana vecera' (Book # 60, Contract # 123, Start Date 5/16/2011, End Date 5/16/2011, Assigned To TANJA). The status is 'CONFIRMED'. The interface is divided into several sections: 'Description/Status', 'Classification', 'Responsibilities', 'Other Information', 'Contract', 'Deposit', and 'Attendance'. The 'Contract' section shows Contract # 123, Contract Date 4/21/2011, Sent 4/22/2011, Required By 4/30/2011, Returned On 5/5/2011, and P.O. # 123. The 'Deposit' section shows an amount of \$500.00, required by 5/1/2011, and received on 5/3/2011. The 'Attendance' section shows estimated attendance of 25 and actual attendance of 20. The Windows taskbar at the bottom shows the date as 4/10/2011 and time as 2:24 AM.

Takođe, uopšteno o događaju, sa bitnim elementima o klijentu:

The screenshot shows the 'EventPro - [Event Maintenance]' application window with the 'Company' tab selected. It displays details for the company 'Fakultet organizacionih nauka'. The company name is 'Fakultet organizacionih nauka', address is 'Jove Ilica', city is 'Beograd', country is 'Srbija', and zip code is '11000'. Contact information includes Office (+381 11 395 001), Direct (+381 11 395 500), Cellular, Fax (+381 11 395 510), and Email (prfon@fon.rs). The contact person is 'Dragana Ivanovic', PR Manager, with the same phone and fax numbers. The Windows taskbar at the bottom shows the date as 4/10/2011 and time as 2:25 AM.

Sledi forma koja opisuje sled ključnih aktivnosti koje je neophodno uraditi radi kvaliteta organizacije specijanog događaja. Od stepena izvršenosti navedenih akcija, zavisi kvalitet organizacije samog događaja.

The screenshot shows the 'EventPro - [Event Maintenance]' window. The 'Events' tab is active, displaying details for Book # 60, Event Name 'Svecana vecera', Contract # 123, Customer 'Fakultet organizacionih nauka', Start Date 5/16/2011, and End Date 5/16/2011. The status is 'CONFIRMED'. Below the details is a search and filter section. The main area contains a table of tasks:

Status	Subject	Category	Type	Assignment	Scheduled	Completion
				To User Group	Start End	Percent By Date/Time
TO DO	Check Payments Received	Invoice/Payment	After Event	Assigned To TANJA	6/1/2011 9:00 AM 6/1/2011 9:00 AM	
TO DO	Send Invoice	Invoice/Payment	After Event	Assigned To TANJA	5/17/2011 6:00 AM 5/17/2011 6:00 AM	
TO DO	Send Thank You Letter	Thank You/Feedback	After Event	Assigned To TANJA	5/17/2011 6:00 AM 5/17/2011 6:00 AM	
TO DO	Confirm Catering Numbers	Catering/Beverage	Before Event	Assigned To TANJA	5/13/2011 6:00 AM 5/13/2011 6:00 AM	
TO DO	Confirm Final Event Details	Confirmation	Before Event	Assigned To TANJA	5/9/2011 6:00 AM 5/9/2011 6:00 AM	
TO DO	Check Deposit Paid	Deposit	Deposit Req.	Assigned To TANJA	5/2/2011 6:00 AM 5/2/2011 6:00 AM	
TO DO	Send Contract	Contract	After Event...	Assigned To TANJA	4/10/2011 8:00 AM 4/10/2011 9:00 AM	
TO DO	Book Consultation Meeting	Pre-Event General	Other	Assigned To TANJA		
TO DO	Consultation Meeting	Pre-Event General	Other	Assigned To TANJA		

The screenshot shows the 'EventPro - [Event Maintenance]' window with the 'Attendees' tab active. It displays details for the same event as the previous screenshot. Below the details is a search and filter section. The main area contains a table of attendees:

Attendee Type	Status	Changed	By	Flagged	Title	First	Initial	Last	Exhibitor	Presenter	Sponsor	Advertiser	Y/N	Guest Of	Name
Total 0 Guests: 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0															

Below the attendees table is a 'Communication' table:

Date	Time	Subject	Method	Reference	Entered By	Letter Code	Booking #	Email
[Empty row]								

Prethodna ekranska forma ukazuje na specijane goste, ako ih ima da prisustvuju događaju.

Osim toga, sledi ekranska forma sa finansijskom rekapitulacijom.



EventPro - [Event Maintenance]

File View Reports Accounting Setup Utilities Help

Booking Calendar Events Equities Company/Contact Actions Communications

Book #: 60 Event Name: Svecana vecera Status: CONFIRMED Find Event  
 Contract #: 123 Customer: Fakultet organizacionih nauka Lock Level: Open Event Options  
 Start Date: 5/16/2011 Assigned To: TANJA Contract: Received Print  
 End Date: 5/16/2011 Deposit: Received

Detail | Event | Customer | Enquiry | Communications | Actions | Comments | Contract Notes | Attendees | Exhibitors | Documents | Finance

Summary/Discounts Invoices Payments

Group	Sub-Group	Billable	Discount	Net Billable	Pre-Paid	Revenue	Cost	Net	Margin	Active	%	To Cost	Rounding
LOCATION	LOCATION	\$1,200.00	\$0.00	\$1,200.00	\$0.00	\$1,200.00	\$300.00	\$300.00	25	<input type="checkbox"/>	0	<input type="checkbox"/>	0
SETUP	DECORATION	\$225.00	\$0.00	\$225.00	\$0.00	\$225.00	\$0.00	\$225.00	100	<input type="checkbox"/>	0	<input type="checkbox"/>	0
STAFFING	OPERATIONS	\$425.00	\$0.00	\$425.00	\$0.00	\$425.00	\$375.00	\$50.00	11.76	<input type="checkbox"/>	0	<input type="checkbox"/>	0
CATERING	CATERING	\$210.45	\$0.00	\$210.45	\$0.00	\$210.45	\$75.00	\$135.45	64.36	<input type="checkbox"/>	0	<input type="checkbox"/>	0
		\$2,060.45	\$0.00	\$2,060.45	\$0.00	\$2,060.45	\$1,350.00	\$710.45	34.48				

Charge Summary Tax Summary Invoice Summary

Billable Charges: \$2,060.45	FEDERAL: \$115.72	Including Tax	Excluding Tax
Total Discounts: \$0.00	STATE: \$103.02	Invoiced: \$0.00	\$0.00
<b>Net Charges: \$2,060.45</b>	GRATUITY: \$253.88	Less Payments: \$0.00	
Total Taxes: \$613.67	LIQUOR: \$141.05	Less Credits: \$0.00	
<b>Total Tax in: \$2,674.12</b>		<b>Balance: \$0.00</b>	
Less Payments: \$0.00		<b>Un-Invoiced: \$2,674.12</b>	<b>\$2,060.45</b>
Less Credits: \$0.00			
<b>Unpaid Charges: \$2,674.12</b>			

Num Caps Overwrite 4/10/2011 2:27 AM SUPERVISOR C:\PROGRAM FILES\EVENT PRO\DATA\SAMPDATA.MDB

EN 2:27 AM 4/10/2011

Naravno, postoji zaista jako puno različitih izveštaja koji se mogu generisati prikazanim softverom. Isti je jako intuitivan i omogućava menadžeru pouzdanu podršku tokom pripreme i realizacije samog događaja. Inače, treba naglasiti da aplikacija koristi dobro definisanu bazu podataka iz koje se generišu odlični izveštaji, uz pomoć kojih organizacija događaja se znatno relaksira.

## 10. ZAKLJUČAK

Specijalni događaji predstavljaju oblast koja je u izuzetnoj ekspanziji, kako na međunarodnom tako i na domaćem tržištu. Međutim, ni jedna ekspanzija ne može da donese rezultate na dugoročnoj bazi ukoliko se ne postave dobri temelji - dobra organizaciona struktura zasnovana na potrebama i mogućnostima. Samim tim, ukoliko nepostoje dobri temelji, ciljevi ne mogu da se ostvare, bar ne oni strateški i dugoročni. Treba promeniti mišljenje i praksu u našoj zemlji i truditi se da se izgradi jaka i fleksibilna organizaciona struktura u skladu sa specifičnim okruženjem u kom se nalazi. Ključ za uspeh u ovoj oblasti je imati kvalitetnu novu ideju, zatim opredmetiti je sa dobrom projektovanom organizacionom strukturom, sa odličnim timom (grupom) ljudi koji rade na projektu, skoro da je uspeh zagarantovan.

Cilj ove disertacije je pružanje dubljeg razumevanja i znanja o procesima, metodama i tehnikama koje se mogu koristiti prilikom organizacije specijalnog događaja. Da bi se na što bolji način predstavile svojim zaposlenima i široj javnosti kompanije u XXI veku moraju konstantno da se prilagođavaju i menjaju. Nove mogućnosti na tržištu nisu zasnovane na snižavanju troškova i povećanju profita u okviru datog modela poslovanja, već se pre svega sastoje od stvaranja potpuno novih izvora prihoda zasnovanih na inovacijama i kreativnom predstavljanju svog poslovanja. Jasno je da promene koje se dešavaju u svetu, svaki dan menjaju pravila igre uspešnih i neuspešnih. Danas smo suočeni sa potpuno različitim sistemom vrednosti poslovanja, nego pre samo deset godina. Brzina je smenila stabilnost, a nematerijalna sredstva su ponekad postala vrednija od materijalnih.

Da bi događaj bio uspešan, ispunio ciljeve i opravdao troškove organizacije, on mora biti besprekorno organizovan. U disertaciji je detaljno opisan celokupan proces upravljanja događajem, od stvaranja ideje, do planiranja, preko realizacije, kontrole, timskog rada, primene aplikacije i evaluacije događaja na kraju. Definisani su osnovni pojmovi projekata i specijalnih događaja, kao i njihove karakteristike. Analiziran je uticaj korporativne kulture na formiranje kompanije, način rada i definisanje strategije poslovanja. Organizacija događaja je podeljena u životne faze ciklusa projekta, gde je svaka faza detaljno proučena i objašnjena. Prikazane su sve metode i tehnike koje se mogu koristiti u organizaciji događaja, kroz sve faze životnog ciklusa projekta, kako bi plan bio što jednostavniji za upotrebu, sa posebnim akcentom kako tim sa reprezentativnim metodama i modelima može da unapredi organizaciju specijalnog



događaja. Od formiranja ideje, podnošenja predloga za organizaciju događaja, preko izbora i formiranja tima, planiranja resursa, finansija, i komunikacija, odabira i preuređenja prostora, definisanja rizika, do same realizacije i održavanja događaja i na kraju evaluacije i kontrole celokupnog procesa.

U ovom veku Internet je nezaobilazno sredstvo u poslovanju svake kompanije. Sve više se celokupan proces poslovanja prenosi na Internet. Tako su nastali i virtuelni događaji, koji zauzimaju sve važnije mesto u današnjem poslovanju. Na kraju rada obrađena je studija organizacije specijalnog događaja, preko savremene aplikacije iz klase sistema za podršku odlučivanju. Na realizovanom primeru se tačno vide prednosti organizacije specijalnog događaja uz pomoć sistema za podršku odlučivanju.

Da bi događaj ispunio očekivanja i predstavio kompaniju u pravom svetlu, potrebno je izvršiti ogroman broj aktivnosti, kojima se mora upravljati radi postizanja kompletnog spektra ciljeva. Koncept timskog (grupnog) menadžmenta je idealno rešenje za organizaciju događaja jer se kroz primenu odgovarajućih pristupa, metoda i tehnika planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole, specijalni događaj uspešno dovodi do cilja. Ovim putem ništa se ne prepušta slučaju i svaki segment organizacije specijalnog događaja je pokriven, dobro isplaniran i kontrolisan.

Disertacija je strukturirana kroz jedanaest poglavlja. U *uvodnom* poglavlju disertacije ukazuje se na kompleksnost fenomena organizacije specijalnog događaja i mogućnosti njegovog unapređenja primenom metodologije podrške grupnog odlučivanja i pregovaranja.

Kako svaki naučno-istraživački projekat treba da zadovolji osnovne metodološke postulate naučnog istraživanja, iste se prikazuju u *drugom* poglavlju disertacije. Na početku se eksplicitno definišu razlozi zbog kojih se elaborira istraživanje procesa organizacije specijalnog događaja i mogućnost njegovog unapređenja sistemom grupnog odlučivanja. Uvode se opšte, posebne i pojedinačne hipoteze istraživanja. Definišu se naučni metodi istraživanja sa pregledom zahteva naučnih doprinosa disertacije koje treba ostvariti. Sve to naravno kroz celokupan segment realizacije procesa istraživanja.

U *trećem* poglavlju prikazuje se pojam i specifičnosti specijalnog događaja. Na samom početku daje se istorijska geneza specijalnog događaja, mogući pozitivni efekti dobro organizovanog specijalnog događaja, kao i uvod u menadžment specijalnog događaja.

Zatim se prezentuje neka vrsta uticaja specijalnog događaja na okolinu, kao kolo povratnog dejstva. Slede glavni akteri specijalnog događaja i poseban osvrt na već ustanovljenu realnost a to je multidisciplinarnost organizacije specijalnog događaja.

*Četvrto* poglavlje u svom logičnom nastavku, bavi se problematikom klasifikacije specijanih događaja. Da bi se pomenuta klasifikacija uradila valjano, na početku ovog poglavlja prvo se identifikuju osnovne vrste specijalnih događaja. Aspekt je krajnje višekriterijumski, pa se podela vrši na osnovu: načina finansiranja, izvođača događaja, ciljne grupe, vrste obuhvata, itd. Za svaku od klasa sledi detaljan opis aktivnosti. Zatim, takođe u okviru ovog poglavlja sledi prikaz bitnih aspekata specijalnog događaja. Neki od njih koji su opisani su: broj prisutnih osoba, gustoća grupe, emocionalno uzbuđenje, usmerenost pažnje, zajednička akcija, itd.

*Peto* poglavlje se bavi problematikom projektovanja same organizacije za specijalne događaje. Na samom početku ovoga poglavlja prezentuje se vizija, misija i ciljevi organizacije za specijalne događaje. Pri tome se ukazuje na ključna mesta analize prilikom projektovanja organizacione strukture. Zatim se analiziraju mogući organizacioni oblici, kao i mesto organizacije specijalnih događaja u organizacionoj hijerarhiji.

U *šestom* poglavlju disertacije stavlja se akcenat na projektno upravljanje realizacijom specijalnog događaja. Fazno se koncipiraju sve aktivnosti od sistema donošenja odluka na svim nivoima, do izrade studije izvodljivosti specijalnog događaja. Sledi opis faze planiranja koja daje celovit pregled, od vremenske dimenzije, bitnih resursa događaja, planskih troškova organizacije do planiranog mesta održavanja specijalnog događaja. U nastavku ovog poglavlja, ukazuje se na fazu realizacije i koordinaciju svih planskih aktivnosti na projektu. Na kraju se prezentuje završna faza sa praćenjem i kontrolom resursa i troškova realizacije projekta.

*Sedmo* poglavlje se bavi drugim delom istraživanja a to je, kako se konceptima grupnog odlučivanja i pregovaranja može unaprediti proces organizacije specijalnog događaja. Jedan od razloga kojim se vodio kandidat jeste, da na početku ovoga poglavlja prikaže bazni deo grupnog odlučivanja, sa jednim najpotpunijim konceptom faza procesa grupnog odlučivanja. Zatim se ukazuje na pojam i značaj rada formalno formirane grupe, sa uvreženim parametrima koji prate grupu, od grupnog mišljenja, nekih grupnih paradoksa, do podrške izdiferenciranom rešenju. U nastavku ovog poglavlja, ukazuje se

na proces pregovaranja kao predprocesora samog grupnog odlučivanja. Posebno se daje značaj na ciljeve i smernice pregovaranja, strategije i faze pregovaranja tokom procesa usaglašavanja u grupi.

*Osmo* poglavlje disertacije, predstavlja logični nastavak prethodnog u njegovom modelskom pristupu. Predstavljen je jedan reprezentativni skup metoda grupnog odlučivanja, koje se mogu uspešno upotrebiti tokom realizacije specijalnog događaja. Nakon opisa pomenute klase metoda grupnog odlučivanja i najčešćih pristupa tokom grupnog odlučivanja, sledi modelovanje i primena modela. Prvo se ističu osnovni preduslovi rada modela grupnog odlučivanja, da bi se zatim prešlo na jedan bitan elemenat tokom procesa grupnog odlučivanja. To je određivanje težine ili važnosti (ekspertize), svakog učesnika sesije, tokom organizacije specijalnog događaja. Na jedan egzaktan način i jasnom procedurom dolazi se do vektora težinskih koeficijenata članova tima. Takođe, u ovom poglavlju prikazan je jedan ilustrativni primer i implementacija jedne klase modela grupnog odlučivanja, čiji su ishodi predlog tima za najprihvatljivijom alternativom.

*Deveto* poglavlje ima za cilj da nakon predhodno opisanog kvalitativnog aspekta, kroz metode grupnog odlučivanja i pomenutog kvantitativnog aspekta preko modela grupnog odlučivanja, ukaže na informatički aspekt tokom realizacije specijalnog događaja. U okviru ovog poglavlja ukazuje se na prednosti automatizacije procesa grupnog odlučivanja, i za tu svrhu primenu jednog sistema iz klase grupnih sistema za podršku odlučivanju. Konkretno, prezentiran je jedan alat iz klase sistema za podršku odlučivanju tokom organizacije specijalnog događaja. Prikazana je njegova osnovna struktura, kao i sama primena prilikom organizacije specijalnog događaja. Pri tome se vodilo računa o svim raspoloživim resursima: prostornim, materijalnim, kadrovskim, itd., radi dolaska do najprihvatljivije alternative i predloga grupne odluke.

*Zaključak* disertacije sadrži najvažnije rezultate do kojih se došlo tokom istraživanja, kao i neke smernice budućih istraživanja.

Na kraju disertacije prikazan je spisak korišćene *literature* tokom istraživanja i pisanja disertacije, kao i jedan skup edukativnih i komercijalnih sajtova, koji su posećeni i bili od koristi da se istraživanje uspešno realizuje.

Na kraju, identifikacija značaja i uloge specijalnog događaja u definisanju poslovne strategije kompanije je deo obrađenog predmeta istraživanja. Posebno je bilo bitno prikazati prednosti korišćenja timskog rada i dokazati da se događajima mora svesno i svrsishodno upravljati. Rezultat istraživanja je pokazao da organizacija specijalnog događaja uz pomoć timskog rada menadžera, definitivno donosi veće mogućnosti i dugoročnu profitabilnost kompanije. Dolazi se do zaključka da samo kompanije koje idu sa vremenom, svoju strategiju poslovanja prilagođavaju u hodu i koriste stalne inovacije da opstanu na današnjem dosta surovom tržištu.

Sto se tiče daljih pravaca istraživanja, ona su okrenuta u dva pravca. *Prvi*, kakao je moguće savremenim konceptima timskog rada menadžmenta još više unaprediti procese organizacije specijalnog događaja. *Drugi* pravac okrenut je u svetlu mogućnosti primene savremene metodologije sistema poslovne inteligencije na dalje unapređenje procesa organizacije specijalnog događaja.

## LITERATURA

- [1] Adams J.R., B. S. *Managing by Project Management*. Ohio: UTC, 1979.
- [2] Allen, J., *Event Planning Ethics and Etiquette: A Principled Approach to the Business of Special Event Management*. New York: John Wiley & Sons, 2003.
- [3] Allen, J., *The Business of Event Planning: Behind the Scenes, Secrets of Successful Special Events*. New York: John Wiley & Sons, 2002.
- [4] Backović, M., *Ekonomsko matematički metodi i modeli*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.
- [5] Baračkai, Z., Miliovčić, Z., Maleša, D., *Brzo odlučivanje*, Svetlost, Sarajevo, 1991.
- [6] Bruce, B., Roy J. L., *Negotiation*, McGraw-Hill, Boston 2003.
- [7] Brans, J.P., "The space of freedom of the decision maker or modelling the human brain", EURO GOLD MEDAL, GLASGOW - EURO XIII, 1994.
- [8] Brown, A., *Organizational Culture*. London: Pitman Publishing, 1995.
- [9] Boer, G., *Use of Expert Systems in Management Accounting*, UMA, London 1999.
- [10] Bowdin, G., McDonneli, I., Allen, J., O'Toole, W., *Events Management*, Second Edition, Published by Pearson Education LTD, 2004.
- [11] Bui, T.X., "Cooperative Co-op group decision support systems for multiple criteria group decision making", Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 1987.
- [12] Cupić, M., Suknović, M., *Odlučivanje*, FON, Beograd, 2008.
- [13] Cable D.P., *Organizing for Project Management*, Drexel Hill, Project Management Institute, 1982.
- [14] Drury, C., *Activity Based Costing, Management Accounting*, UK, 1990.
- [15] Delibašić, B., Suknović, M., Jovanović, M., *Algoritmi mašinskog učenja za otkrivanje zakonitosti u podacima*, FON, Beograd, 2009.

- [16] Dulanović Ž., Jaško O., *Organizaciona struktura i promene*. FON, Beograd, 2007.
- [17] Dulanović Ž., Jaško O., *Projektovanje organizacije*, FON, Beograd, 2002.
- [18] Dulanović Ž., Jaško O., *Osnovi organizacije*, FON, Beograd 1999.
- [19] DeSanctis, G., Gallupe, B., *A Foundation For The Study of Group Decision Support Systems*, Management Science Vol. 33 No. 5, 1987.
- [20] Drucker, D.A., *Face-to-face group decision support systems: a partnership between traditional group process methodologies and computer technology*, Journal of information systems education, Vol. 3, No. 2, USA, 1991.
- [21] Drury, C., *Activity Based Costing*, Management Accounting, UK, 1990.
- [22] Filipović V., Kostić Stanković, M., *Marketing menadžment*, FON, Beograd, 2009.
- [23] Filipović V., Kostić Stanković, M., *Odnosi s javnošću*, FON, Beograd, 2003.
- [24] Filipović, V., Kostić, M., *Strateški menadžment*, FON, Beograd 1999.
- [25] Filipović, V., Kostić, M., *Marketing – teorija i praksa*, FON, Beograd, 2005.
- [26] Friedman, S., *Meeting & Event Planning for Dummies*. New York: John Wiley & Sons, 2003.
- [27] Froot P, Scharfstein S., *Risk Management Control*, Van Nostrand Reinhold, Workingham, 1995.
- [28] Gabarro, J., Harlan, A., *Managing people and Organizations*, Harvard Business School Pres, Boston, 1994.
- [29] Gareis, R., *Handbook of Management by Projects* . Viena, Manz, 1990.
- [30] Garais, R., *Handbook of Management by Project*, Manz, Viena, 1990.
- [31] Getz, D., *Evaluation management effectiveness in community-run festivals*, Journal of Travel Research, 1996.
- [32] Getz, D., *Event Studies – Theory, research and policy for planned events*, First Edition, Reprinted, Published by Elsevier LTD, 2009.
- [33] Goldblatt J., *The International Dictionary of Event Management*, New York, John Wiley & Sons, 2008.

- [34] Grupa autora. *Skripta Organizacija Specijalnih Događaja*. FON, Beograd, 2009.
- [35] Guberinić, S., *Sistemi i upravljanje Sistemima*, Beograd, Institut "Mihajlo Pupin", 1970.
- [36] Grupa autora, *Leksikon menadžmenta*; FON, Beograd, 2003.
- [37] Gilbert, G., Israel, P., *Quantitative Decision - Making for Business*, Prentice-hall, inc, London, 1978.
- [38] Gusumano, M., *Thinking beyond*, The Free Press, New York, 1991.
- [39] Handy, C.B., *Understanding Organizations*, Harmondsworth, Penguin books, 1986.
- [40] Hiltz, S.R., Dufner, D., Fjermestad, J., Kim, Y., Ocker, R., Rana, A., Turoff, M., *"Distributed Group Support Systems: Theory Development and Experimentation"*, Coordination Theory and Collaboration Tehnology, Erlbaum Associates, New Jersey, 1996.
- [41] Holsapple, C., Whinston A, *Decision support systems: Teory and application*, Series F, Vol 31, Springer, New York, 1996.
- [42] Isak, A., *Upravljanje promenama*, Adižes, Novi Sad, 2005.
- [43] Jackson, R., *Making Special Events Fit in the 21st Century*, Illinois, Sagamore, 1997.
- [44] Jovanović, P., *Leksikon menadžmenta*. Redaktor, Beograd, FON, 2003.
- [45] Jovanović, P., *Upravljanje investicijama*. Beograd, Grafoslog, 2004.
- [46] Jovanović, P., *Upravljanje projektima*. Beograd: FON, 2004.
- [47] Kerzner, H., *Applied Project Management: Best Practices on Implementation*, New York, John Wiley & Sons, 2000.
- [48] Kotler, P., Keller, K.L. *Marketing menadžement*, 12. izdanje, Data status, 2006.
- [49] Liam, J.B, *Group decision support systems: an analysis and critique*, Internacional Desing Centre, University of Limerick, Ireland, 1995.
- [50] Linda, S., *Creating Special Events*, Master Publications, 1998.
- [51] Lock, D., *Project Management*. London: Gower Press, 1007.

- [52] Lalić, N., Suknović, M., *Određivanje težina korisničkih kriterijuma i izbor dobavljača procesom grupnog odlučivanja*, SYM-OP-IS '2001, Beograd, 2001.
- [52a] Lalić, N., Palibrk, M., *Značaj menadžmenta znanja za organizaciju*, SYM-OP-IS, Zlatibor, 2011
- [53] Matthews, D., *Special Event production: The Process*, First edition 2008
- [54] Maričić, B., *Ponašanje potrošača*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005.
- [55] Mihailović, D., *“Psihologija u organizaciji”*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 1999.
- [56] Mitrović, Ž., *Kvalitet i menadžment*, FON, Beograd, 2001.
- [57] Maitland, I., *Successful Business Plans in a week*, Hodder & Stoughton, London, 1996.
- [58] O'Toole W., *Corporate Event Project Management*. New York, John Wiley & Sons, 2007.
- [59] O'Donnell, S., *An introduction to group decision making and group decision support systems*, BT Tehnol, Vol 12, No 4, Ipswich, England, 1994.
- [59a] Palibrk, M., *Optimizacija planiranja i pružanja usluga ishrane*, Magistarska teza, FON, Beograd, 2006.
- [59b] Palibrk, M., Nikolić, M., *Medjunarodni menadžment*, Hotel LINK 13-14, COBISS.SR-ID 107030284, Beograd, 2009.
- [59c] Palibrk, M., *Značaj menadžmenta znanja u poslovnom odlučivanju*, Sim-Org, Zlatibor, 2010.
- [59d] Palibrk, M., Vukić, M., *Zadovoljstvo potrošača u turizmu*, Hotel LINK 13-14, COBISS.SR-ID 107030284, Beograd, 2009.
- [59e] Palibrk, M., Lalić, N., *Mogućnosti primene grupnog odlučivanja prilikom organizacije specijalnog događaja*, SYM-OP-IS, Tapa, 2012.
- [60] Petrić, J. i dr., *Metode planiranja u složenim organizacijama udruženog rada*, Naučna knjiga, Beograd, 1982.
- [61] Petrić, J., *Operaciona istraživanja*, Savremena administracija, Beograd, 1987.
- [62] Peter, M., *Peta disciplina*, Adižes MC, Novi Sad 2003.



- [63] Rot, N., *Psihologija grupe*, Naučna knjiga, Beograd, 1983.
- [64] Roland, R.J., *A model of organizational variables for DSS*, Data Base 12, 1982.
- [65] Reverberi, P., Talamo, M., *A probabilistic model for interactive decision-making*, Decision Support Systems, Vol.25, Elsevier Science B.V., 1999.
- [66] Rutherford, J.S., *Professional Event Coordination*. New York, John Wiley & Sons, 2004.
- [67] Radenković, B., Stanojević, M., Marković, A., *Simulacija*, FON, Beograd, 2000.
- [68] Surbeck, L., *Creating Special Events*, Master Publications, 1998.
- [69] Suknović, M., Delibašić, B., *Poslovn ainteligencija i sistemi za podršku odlučivanju*, FON, Beograd 2010.
- [70] Suknović, M., Čupić, M., Dulić, S., *Poboljšanje efikasnosti rada jedne grupe metoda višekriterijumske analize*, INFO SCIENCE, br. 2-3/99, 1999.
- [71] Suknović, M., Čupić, M., Krulj, D., *Sistem za podršku višekriterijumskom grupnom odlučivanju*, INFO SCIENCE, br. 4-5/99, 1999.
- [72] Suknović, M., *Razvoj metodologije grupnog odlučivanja*, Doktorska disertacija, FON, 2001.
- [73] Turban, E, Carlson J.G, *Interactive Visual Decision-Making*, Prentice Hall, New Jersey, 1989.
- [74] Turban, E, Aronson J.E, Liang TP, Sharda R, *Decision Support and Business Intelligence Systems*, Prentice Hall, 2008.
- [75] Toohey, K., H. S. *The Sydney Organising Committee of the Olympic Games and Knowledge Management: Learning from Experience*. Sydney: The University of Technology, 2001.
- [76] Theireuf, R.J., *Group decision support systems for effective decision making*, Qourum Book, 1989.
- [77] Šuković, F., *Organizacija, grupe i motivacija*, FON, Beograd, 1986.
- [78] Žarkić-Joksimović, N., *Finansije preduzeća*, FON, Beograd 1995.
- [79] Žarkić-Joksimović, N., *Upravljanje Finansijama*, Grafoslog, Beograd, 2003.

[79a] Vukić, M., Palibrk., *Mogućnost primene demingovog koncepta u gastronomiji*, Hotel LINK 17-18, COBISS.SR-ID 107030284, Beograd, 2011.

[80] Weihrich, N., *Management*, McGraw Hill, 1993.

1. <http://www.eventmanagerblog.com/>
2. <http://www.eventsauthority.com/>
3. <http://www.eventwax.com/>
4. [http://www.kmresource.com/exp\\_conferences.htm](http://www.kmresource.com/exp_conferences.htm)
5. <http://www.managementhelp.org/>
6. <http://www.mbaknol.com/>
7. <http://www.nationaleventconnection.com/>
8. <http://www.projectmanagement.com/>
9. <http://www.projectsatwork.com/>
10. <http://www.projectsart.co.uk/>

## **Biografija autora**

Milko Palibrk je rođen 28.05.1955.g. u Pljevljima, gde je završio osnovnu školu. Srednju Ugostiteljsko-turističku školu završio je u Podgorici. Fakultet organizacionih nauka završio je 1993.g. Poslediplomske studije upisao je školske 2000/01 godine na Fakultetu organizacionih nauka. Magistrirao je 2006.g.

Magistarsku tezu pod naslovom "Optimizacija planiranja i pružanja usluga ishrane", kod mentora Prof. dr Slobodana Krčevinca odbranio je 2006.g.

Trenutno radi na poslovima pomoćnika direktora za ugostiteljske usluge u službi za zajedničke poslove republičkih organa Srbije.

Прилог 1.

## Изјава о ауторству

Потписани-а Милко Палибрк

број уписа - 496/2010

### Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

„УНАПРЕЂЕЊЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ СПЕЦИЈАЛНИХ ДОГАЂАЈА ПРИМЕНОМ СИСТЕМА ГРУПНОГ ОДЛУЧИВАЊА“

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

Потпис докторанда

У Београду, 15.03.2013.г.

  
\_\_\_\_\_

Прилог 2.

## Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Име и презиме аутора, Милко Палибрк

Број уписа, 496/2010

Студијски програм, Менаџмент

Наслов рада, УНАПРЕЂЕЊЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ СПЕЦИЈАЛНИХ ДОГАЂАЈА  
ПРИМЕНОМ СИСТЕМА ГРУПНОГ ОДЛУЧИВАЊА

Ментор, Проф. др Јашко Ондреј

Потписани, Милко Палибрк


изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла за објављивање на порталу **Дигиталног репозиторијума Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

Потпис докторанда

У Београду, 15.03.2013.г.

---

Прилог 3.

## Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

### УНАПРЕЂЕЊЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ СПЕЦИЈАЛНИХ ДОГАЂАЈА ПРИМЕНОМ СИСТЕМА ГРУПНОГ ОДЛУЧИВАЊА

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство
2. Ауторство - некомерцијално
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

Потпис докторанда

У Београду, 15.03.2013.g.



---

1. Ауторство - Дозвољавате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврхе. Ово је најслободнија од свих лиценци.

2. Ауторство – некомерцијално. Дозвољавате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела.

3. Ауторство - некомерцијално – без прераде. Дозвољавате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела. У односу на све остале лиценце, овом лиценцом се ограничава највећи обим права коришћења дела.

4. Ауторство - некомерцијално – делити под истим условима. Дозвољавате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада.

5. Ауторство – без прераде. Дозвољавате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела.

6. Ауторство - делити под истим условима. Дозвољавате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада. Слична је софтверским лиценцама, односно лиценцама отвореног кода.