

NAČRTOVANJE multimedijske produkcije

Srečko Zakrajšek



NAČRTOVANJE **multimedijske produkcije**

Srečko Zakrajšek

KAZALO

1 UVOD	5
2 PRODUKCIJSKI SISTEM	8
3 DEJAVNOSTI V MULTIMEDIJSKI PRODUKCIJI	12
3.1 Seznam dejavnosti in nalog pri posameznih vrstah multimedijske produkcije	12
3.2 Shema dejavnosti	27
3.3 Časovna razporeditev dejavnosti produkcije	29
4 VHODI IN PRODUKCIJSKI ELEMENTI SISTEMA	37
4.1. Vhodi v produkcijski sistem	37
4.2 Produkcijski elementi sistema	37
4.2.1 Kadri	38
4.2.1.1 Kriteriji za izbiro kadrov	38
4.2.1.2 Stroški dela	43
4.2.2 Oprema (strojna in programska)	45
4.2.2.1 Stroški opreme	46
4.2.3 Prostor	46
4.2.3.1 Stroški prostora	46
4.2.3.2 Tehnična dokumentacija za opremo in prostore	47
4.3 Drugi stroški	48
5 PREGLEDNICA STROŠKOV	49
6 IZRAČUN LASTNE PRODUKCIJSKE CENE	54
7 VPLIVI, NEGOTOVOSTI IN TVEGANJA PROJEKTA	61
7.1 Vplivi projektov na ljudi in okolje	63
7.2 Ocena tveganj projekta	67
7.3 Vrste tveganj	73
7.3.1 Strateška tveganja	74
7.3.2 Finančna tveganja	76
7.3.3 Izvajalska (operativna) tveganja	77
7.3.4 Kadrovska tveganja	84
7.3.4.1 Tveganja povezana z vplivneži (deležniki)	84
7.3.5 Tveganja povezana s kupci	89
7.3.6 Etična tveganja	90
7.3.7 Tveganja zaradi nerazvoja	90
7.3.8 Čista tveganja	91
7.4 Metode obvladovanja (upravljanja) tveganj	91
8 ANALIZA PRODUKCIJSKIH ZMOGLJIVOSTI	99
8.1 SWOT (SPIN) analiza	99
8.2 Tehnika 4xP	104
9. OCENA IZVEDLJIVOSTI	105
10 PRIPRAVA PROJEKTNE DOKUMENTACIJE	113
11 NALOG ZA ZAČETEK PRODUKCIJE	120
12 VPRAŠANJA	127
13 LITERATURA IN VIRI	132

1 UVOD

Multimedijska produkcija obsega produkcijo izdelkov in storitev za klasične in elektronske medije oziroma številne kombinacije, ki se pojavljajo na tem področju in so delno posledica, v marsičem pa tudi spodbujevalke razvoja uporabe IKT (informacijsko komunikacijskih tehnologij), digitalizacije in globalizacije večine segmentov človekove dejavnosti in s tem tudi podlage za razvoj trajnostne globalne konkurenčnosti in uspešnosti. Ob pojavu pandemije zaradi Covid-19, so sodobne tehnologije omogočile povezovanje in delovanje ljudi, obenem pa se njihov razvoj še pospešil in povečal njihov pomen.

Primer 1

Področja, ki temeljijo na multimedijskih izdelkih in storitvah, so: avdio produkcija, AV in filmska montaža, MM oprema za transportna sredstva (avtomobili, vlaki, letala ...), blogi, digitalna knjižnica, 2D animacija, DJ, digitalna ilustracija, e-izobraževanje, filmska industrija, fotografija, grafično oblikovanje, igralništvo, igre, mobilne aplikacije, multimedijske instalacije, načrtovanje multimedijske opreme in postopkov, oglaševalski izdelki in akcije, podcasti, priprava gradiv za elektronske table in izobraževalne platforme, prikazni panoji, promocijski projekti, simulacije, scenariji (filmi, reklame, spletna produkcija, organizacija prireditev, tisk, video produkcija, 3D modeliranje in animacija, VJ, telekonference, video prenosi prireditev, virtualna resničnost, vlogi itd.

Multimedijska produkcija poteka pri večini medijev v svetu globalne konkurence, z zahtevami za čim bolj kakovostne izdelke in storitve, izdelane čim ceneje in v čim krajšem času in z delno omejitvijo zaradi uporabe lokalnih jezikov, kulturnih razlik, specifičnosti v zakonodaji idr. Zato se od (multi)medijske produkcije zahteva stalna sposobnost inoviranja in prilagajanja, visoka produktivnost ter posledično ekonomska učinkovitost. Velika prednost multimedijske produkcije s strani proizvajalcev izdelkov in storitev je, da je treba večino izdelkov pripravljati vsak dan oz. vedno znova, pri čemer pa je delo olajšano, ker večina produkcije poteka po določenih, precej ponovljivih modelih, spreminjajo se vsebina, ljudje, lokacije, oprema idr.

Multimedijska produkcija s svojimi izdelki in storitvami pomembno vpliva praktično na vsa področja življenja. Zato je potrebno sodelovanje strokovnjakov iz različnih področij, ki spremljajo tudi vplive in tveganja uvajanja sodobnih tehnologij (npr. delo in izobraževanje na daljavo, prenos realnih dogodkov v virtualni svet ipd.).

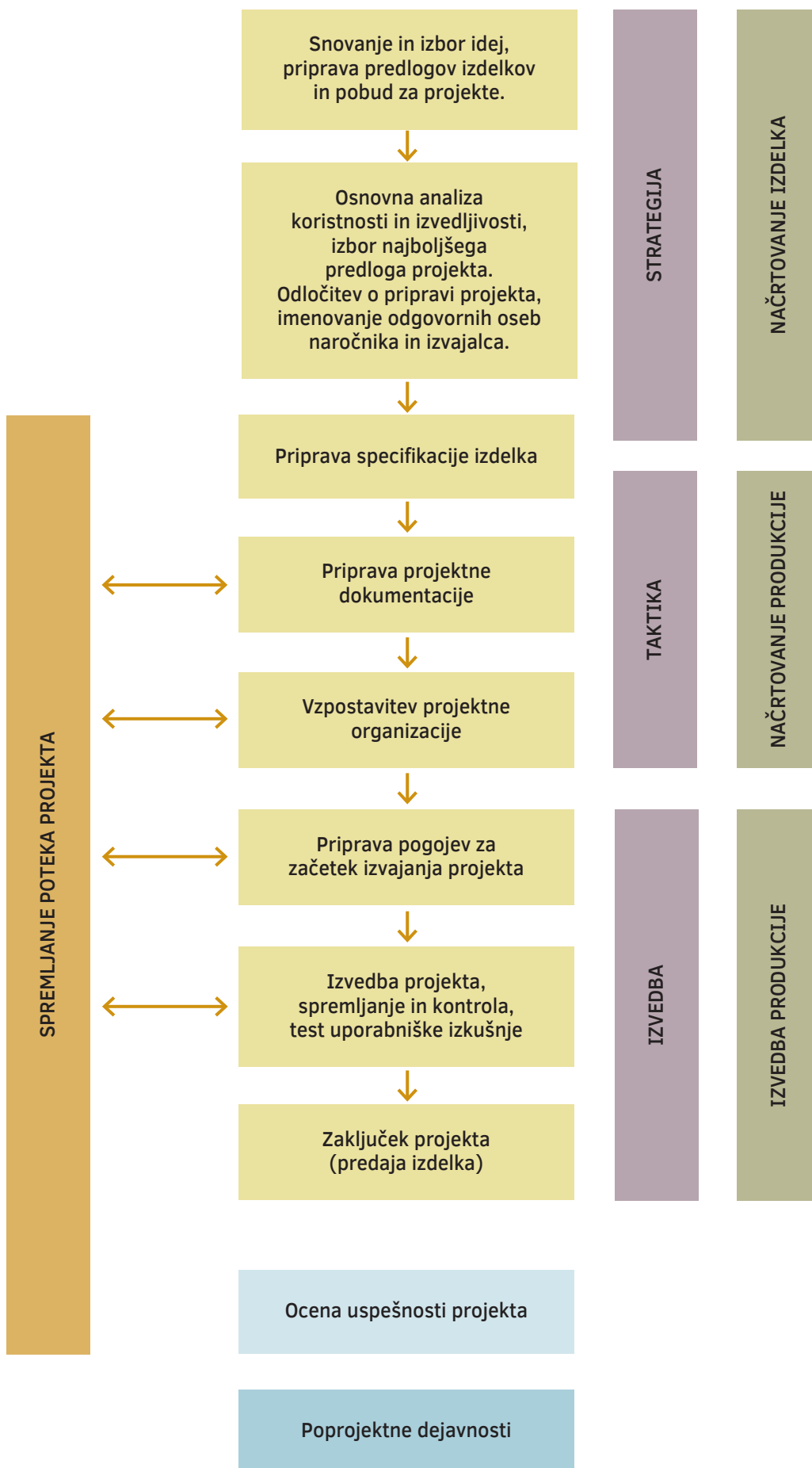
Multimedijski izdelki pomenijo enovit in kakovosten končni izdelek, do katerega v večini primerov lahko dostopajo različni interesenti po vsem svetu, kar pomeni preverjanje kakovosti, obenem pa tudi morebitno plagiatorstvo in posledično kazni. Zato je treba tudi temu področju posvetiti veliko pozornosti.

Multimedijska produkcija v glavnem poteka na projektni način, to pomeni, da razvijemo projekt od ideje ali od naročila do izdelka ali storitve, pri čemer gre za enkratno dejanje, ki je zaključeno v določenem roku in za določen denar. Mnogi projekti kasneje preidejo v redno produkcijo (časopisi, revije, TV serije, radijske oddaje ...). Uspeh takega projekta se lahko meri in ocenjuje po zadovoljstvu naročnika in poslovnem uspehu še več let po formalnem zaključku.

Vsak multimedijski izdelek je praviloma avtorski, zato je unikatni, in v določeni meri sta posebna tudi projekt in produkcijski postopek. Za posamezne skupine izdelkov pa veljajo nekatere skupne značilnosti, zato lahko pripravimo tudi modelne projekte, ki jih lahko ustrezno prilagodimo za vsak konkreten projekt.

Pri multimedijski produkciji je zato izredno pomembna dobra dokumentacija, ki omogoča kakovostno in učinkovito izvedbo produkcije in obenem spremljanje, kontrolo ter optimizacijo izvedbe, vključno z analizo in predlogi izboljšav za naslednje projekte. Shema 1 prikazuje tri glavne faze (strateško fazo – načrtovanje izdelka, taktično fazo – načrtovanje priprave produkcije ter operativno fazo – načrtovanje izvedbe in izvedbo).

Shema 1: Sklopi in dejavnosti projekta v multimedijki produkciji



Iz sheme 1 je razvidno, da lahko začnemo načrtovati pripravo produkcije, ko vemo, kaj bo izdelek, nakar pripravimo natančno specifikacijo izdelka, ki jo uskladimo s predvideno produkcijo. V praksi se specifikacija izdelka pogosto tudi spreminja med produkcijo in v tem primeru je potrebna sprememba ali nadgradnja specifikacije izdelka tudi del multimedijske produkcije. Spremembe oziroma nadgradnje specifikacije so značilne za agilno projektno delo, posebej v IK (informacijsko komunikacijskih) projektih, pogoste pa so tudi v klasičnih, kot so snemanje filma, priprava kongresov in podobno.

Primer 2

Razvoj mobilnih in spletnih aplikacij praviloma poteka agilno, saj se sproti preverja in razvija delovanje programov in odziv uporabnikov.

Primer 3

V produkciji TV nadaljevank sproti spreminjajo ali dopolnjujejo scenarij in vključujejo ali izločajo določene igralce, če ugotovijo slabšo gledanost ali pripombe ciljne skupine, ki spremlja nadaljevanko. Prilagajajo se tudi težavam z igralci (bolezen, smrt ...), pomembnim dogodkom idr.

Primer 4

Program kongresa se okvirno določi, nato pa se prilagaja glede na prijave in prisotnost predavateljev in udeležencev v živo in na daljavo. Organizatorji se trudijo, da zagotovijo predstavitev najnovejših dosežkov in najbolj priznanih strokovnjakov. Večina programa se pripravi nekaj mesecev pred kongresom, nekatera predavanja in predavatelji ter dejavnosti se določijo nekaj dni pred kongresom ali celo na kongresu. Delavnice in prostori se določijo glede na število udeležencev, ravno tako različni izleti in obkongresne dejavnosti.

V fazo načrtovanja priprave multimedijske produkcije oziroma v taktično fazo sodi načrtovanje kasnejše optimalne izvedbe. Gre za vzpostavitev in izvajanje projekta na podlagi konkretnega naročila in naloga za izvedbo projekta, ki vsebuje vse podatke, potrebne za natančno načrtovanje vseh dejavnosti in nalog projekta v okviru dogovorjenih rokov in sredstev.

V taktičnem delu projekta, ko načrtujemo pripravo multimedijske produkcije:

- vzpostavimo projektno organizacijo;
- opredelimo proizvodni sistem, pripravimo shemo dejavnosti;
- strukturiramo projektne faze, dejavnosti in naloge ter naredimo mrežni in terminski načrt;
- pripravimo načrt virov in načrt stroškov ter poslovni načrt projekta;
- z odločbami (pogodbami) imenujemo sodelavce projekta in natančno določimo njihove naloge, vloge in predpostavljene;
- ocenimo vplive projekta in rezultatov projekta na ljudi in okolje;
- opredelimo tveganja in program obvladovanja tveganj projekta; izdelamo načrt obvladovanja sprememb;
- določimo način nadzora poteka projekta.

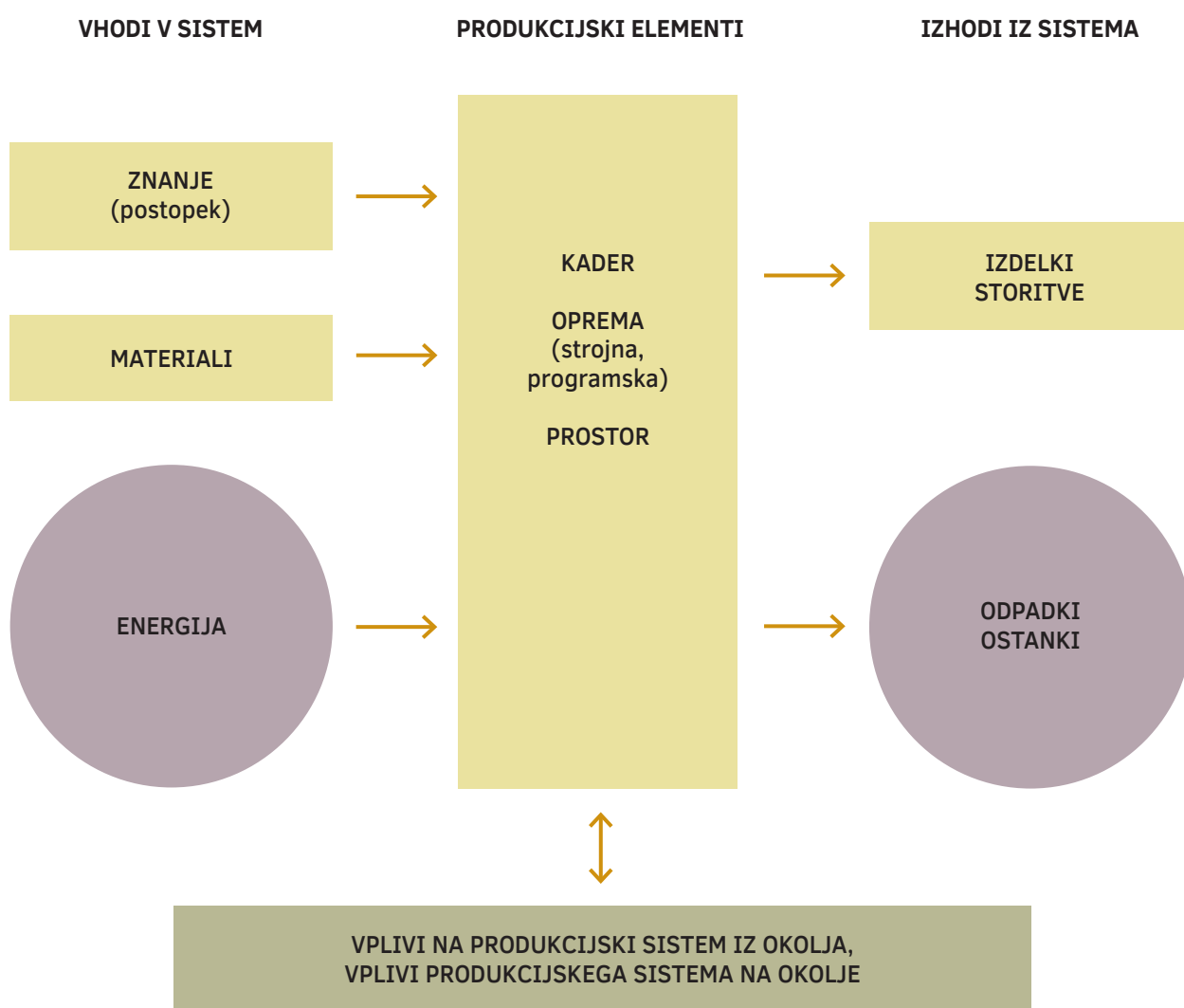
V primeru projektov predstavljajo ožji projektni tim mentor in najpomembnejši sodelavci, ki potem, ko sta pripravljena shema dejavnosti in načrt virov ter stroškov, povabijo k sodelovanju še druge sodelavce, kot člane projektne tima ali kasneje v izvajalsko ekipo. Podlago za nadaljnje delo pa predstavlja produkcijski sistem, ki je opredeljen v 2. poglavju tega gradiva. Na podlagi njega se izberejo tehnologija, kadri, oprema, prostori, logistika in drugo potrebno za produkcijo in pripravi shema dejavnosti proizvodnega postopka.

2 PRODUKCIJSKI SISTEM

Produkcija izdelkov ali storitev poteka v okviru produkcijskega sistema. Za vsak produkcijski sistem je smiselno najprej pripraviti osnovno shemo, iz katere vidimo, kaj potrebujemo (katere vhode in produkcijske elemente), če želimo dobiti iz sistema ustrezne izhode – želene izdelke ali storitve. Vhodi v sistem (znanje, materiali, energija) so vgrajeni v izdelek, produkcijski elementi pa produkcijo omogočajo.

Vidna je tudi medsebojna povezanost in soodvisnost posameznih elementov. Lahko izberemo drugačno tehnologijo, boljše naprave in programe, najamemo strokovnjake z boljším znanjem ipd. Vse je odvisno od zahtev po vrsti in kakovosti izdelka, razpoložljivih virih, zahtevah okolja, finančnih sredstvih itd. Preučiti in upoštevati moramo vplive na produkcijski sistem iz okolja, pa tudi vplive produkcijskega sistema na okolje.

Shema 2: Splošna shema produkcijskega sistema



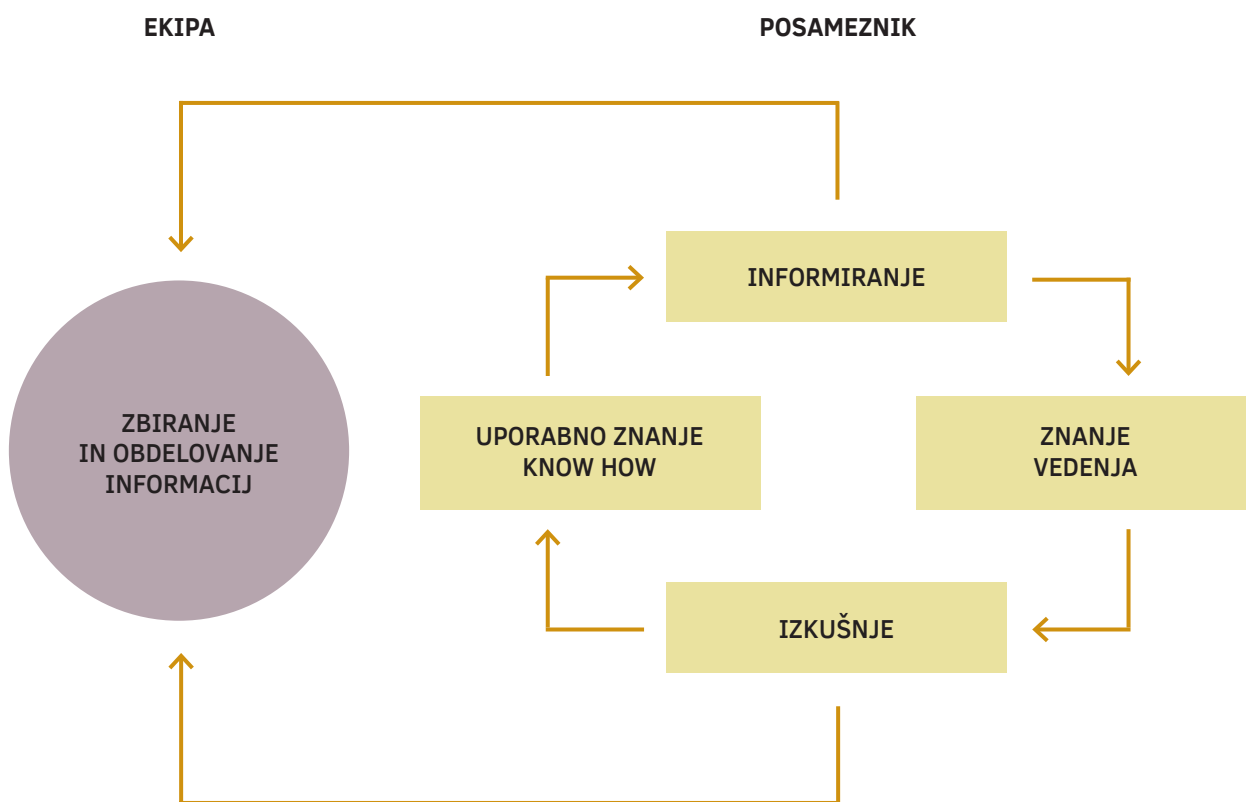
Pri vplivih na okolje in iz okolja je treba upoštevati tudi izkušnje iz obdobja ukrepov zaradi Covid-19, ko je vsa dejavnost ali pa večji del dejavnosti potekal na daljavo in/ali v majhnih izoliranih skupinah. Ne samo zato ker se take zahteve lahko ponovijo, ampak predvsem zato, ker so se pokazale nekatere nove možnosti za bolj racionalno, varčno in okolju primerno poslovanje in na drugi strani tudi različne težave in pomanjkljivosti.

Sodobni trg zahteva produkcijske sisteme s čim manjšo rabo energije (po možnosti obnovljive) ter nične negativne vplive na zdravje in okolje. Produkcijski sistem naj ne bi imel odpadkov, če pa nastanejo, jih je treba ustrezno obdelati, proizvodne ostanke pa koristno uporabiti.

Organizacije pogosto večkrat delajo podobne projekte, zato je zelo smiselno, da si gradijo bazo produkcijskih modelov za posamezne tipe projektov, kot so npr. v multimedijki produkciji izdelava spotov, spletnih strani, animacij, predstav, dokumentarnih filmov, organizacija prireditev, izdaja knjig ipd. **Vsaka organizacija, ki dela na določenem področju, naj si pripravi svoje modele za tipične produkcijske procese.**

Za določen produkcijski model so značilne sheme, naloge, kadri, roki, oprema, ocene tveganj, vplivi na ljudi in okolje, dokumenti ipd. Vse te parametre ob pripravi novih projektov, pri uvedbi nove opreme, postopkov idr. dopolnjujemo, nadgrajujemo, odpravljamo ugotovljene napake in nepravilnosti in si na ta način racionaliziramo in optimiziramo delo za naslednji projekt, obenem pa tudi shranimo znanje in izkušnje (know how) in zmanjšamo tveganje produkcijske enote v primeru, da jo zapustijo določeni sodelavci. Proces je prikazan na shemi 3.

Shema 3: Proces izmenjave, zbiranja in ustvarjanje novega znanja

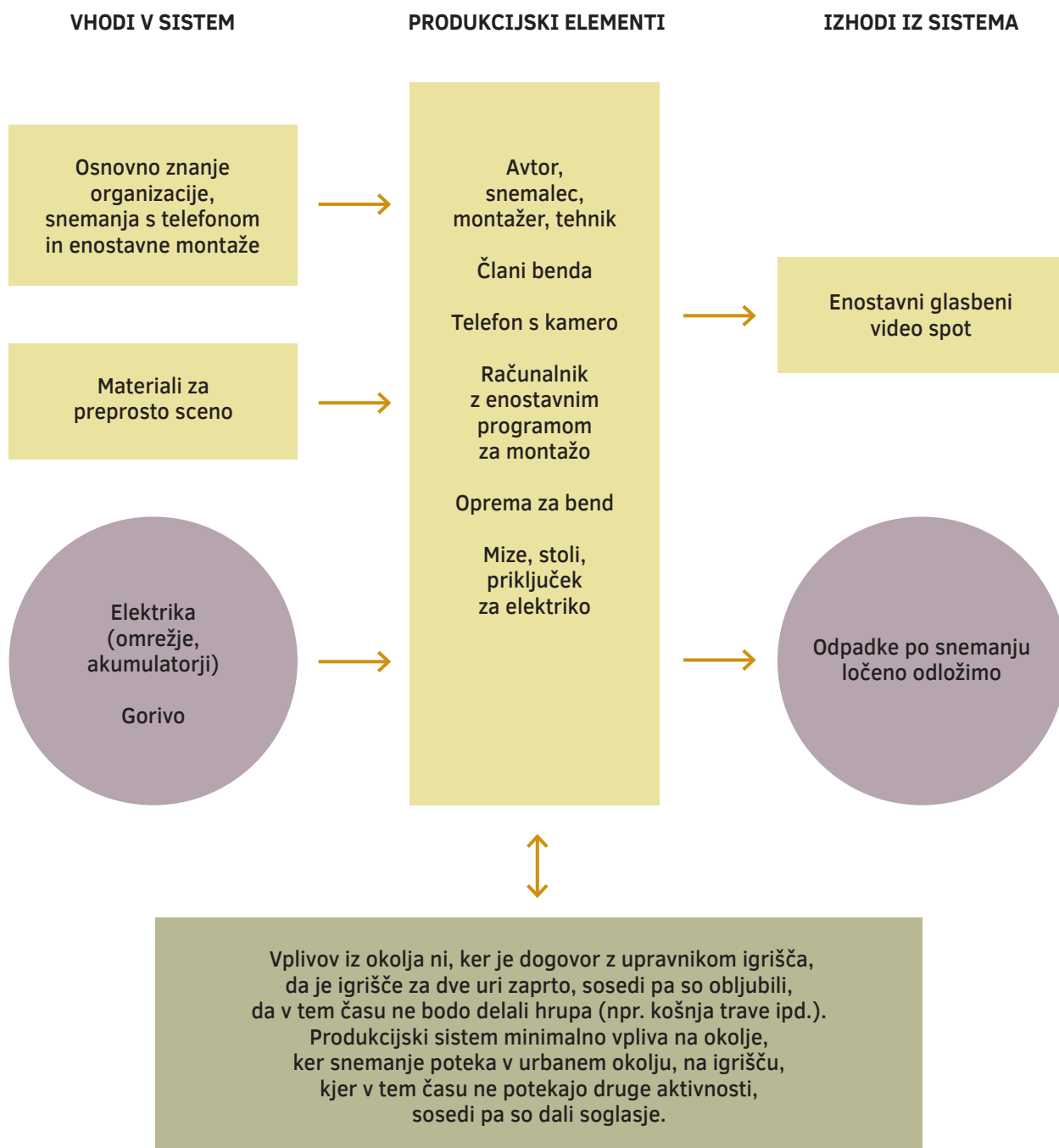


Pred pričetkom produkcije je zelo koristno, da pripravimo shemo ali več alternativnih shem produkcijskega sistema za svoj izdelek in v njih na pregleden način prikažemo glavne elemente v določeni inačici produkcije. Do cilja namreč lahko pridemo na različne načine. Pri pripravi sheme najprej vpišemo želeni izdelek, nato pa še vse druge elemente, ki jih nato ustrezno kombiniramo, glede na to, kaj imamo na razpolago oziroma kaj si lahko privoščimo. Primera 5 in 6 prikazujeta dva produkcijska sistema za izdelavo različno zahtevnih video spotov.

Primer 5

Na shemi 4 je prikazan produkcijski sistem za pripravo enostavnega video spota, kjer so potrebni osnovno znanje in enostavne naprave in programi. Snemanje poteka na prostem.

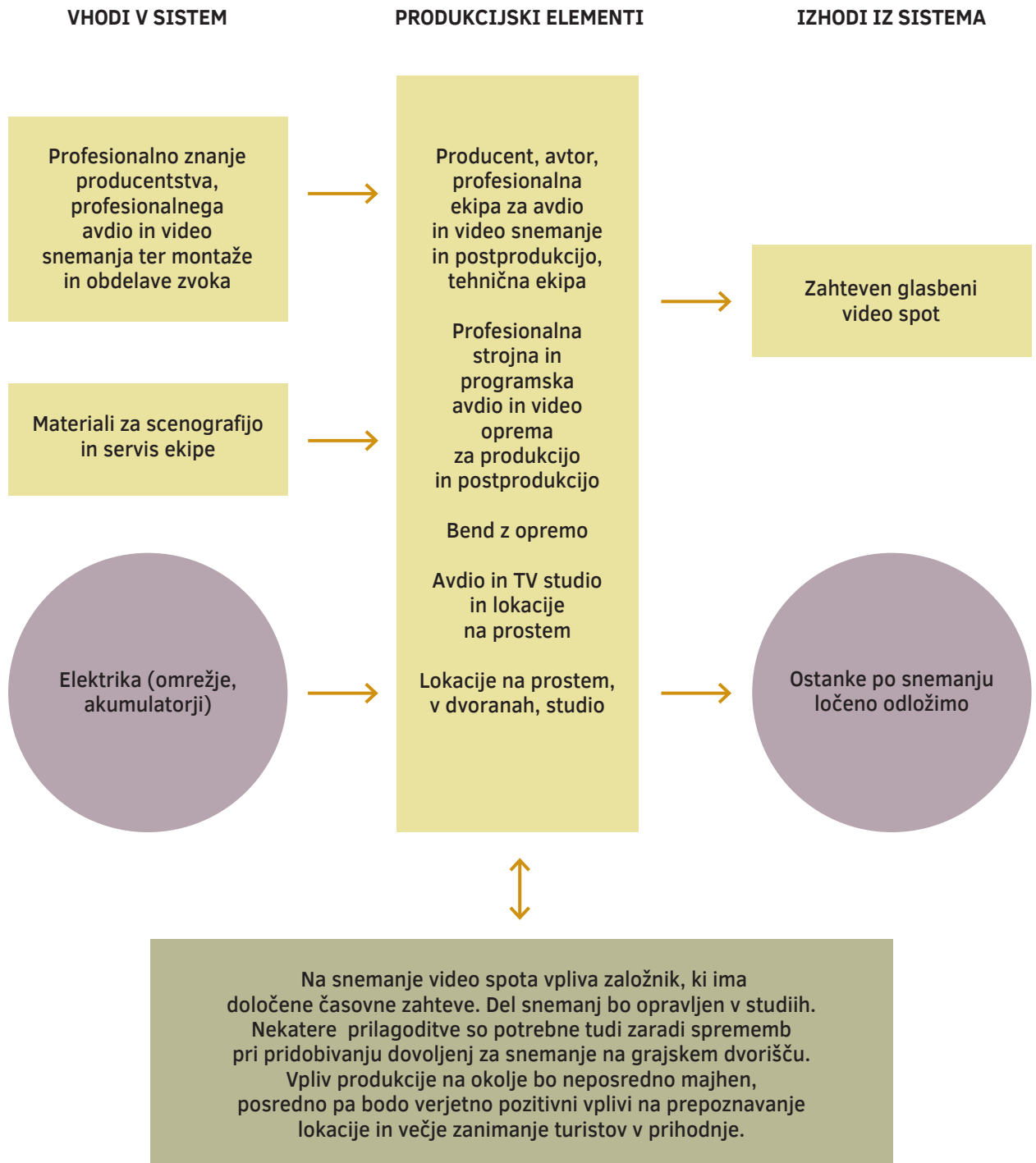
Shema 4: Shema produkcijskega sistema za snemanje enostavnega glasbenega video spota



Primer 6

Na shemi 5 je prikazan produkcijski sistem za pripravo zahtevnega video spota, kjer so potrebni specializirano znanje in profesionalne naprave in programi.

Shema 5: Shema produkcijskega sistema za pripravo zahtevnega glasbenega video spota



3 DEJAVNOSTI V MULTIMEDIJSKI PRODUKCIJI

Ko opredelimo izdelek ali storitev ter produkcijski sistem, načrtujemo za naše potrebe in zmožnosti najboljši produkcijski postopek. Produkcijski sistemi v multimedijki produkciji obsegajo zelo veliko in kompleksno področje postopkov, tehnologij in opreme, ki jih lahko spoznamo pri študiju, razvojno-raziskovalnem delu in neposrednem delu v praksi.

Pri načrtovanju multimedijke produkcije moramo celoten proces razdeliti na posamezne dejavnosti, v okviru katerih se opravijo posamezne naloge in zaključijo določena dela. V vsaki dejavnosti naj bodo vsaj tri naloge. Vsaka naloga pa vsebuje še vrsto opravil in jo lahko opišemo s procesi, ki pomenijo povezavo aktivnosti posameznika, informacijskih tehnologij, poslovnih pravil in organizacijskih aktivnosti.

Primer 7

Dejavnosti so na primer priprava scenarija, snemanje v studiu, izdelava uvodne špice. Snemanje v studiu pa je sestavljeno iz vrste nalog (priprava načrta snemanja, priprava studia, priprava ekipe, vaje itd.), ki so sestavljene še iz opravil, kar lahko natančno opišemo s procesi.

Naštete so najbolj značilne dejavnosti in naloge za posamezno vrsto multimedijke produkcije. Za konkretne primere lahko dejavnosti in naloge še dopolnimo ali spremenimo oziroma izpustimo. Pogosto so multimedijke produkcije bolj kompleksne in vsebujejo dejavnosti iz različnih vrst osnovnih produkcij, ki jih moramo ustrezno umestiti v sistem.

3.1 Seznam dejavnosti in nalog pri posameznih vrstah multimedijke produkcije

V nadaljnjem tekstu (preglednice od 1 do 7) so opisane glavne dejavnosti in naloge pri glavnih vrstah multimedijke produkcije. Za konkretne primere dodamo med dejavnostmi še dodatne, tiste, ki so značilne za določeno področje. Pogosto so multimedijke produkcije zelo kompleksne in vsebujejo tudi dejavnosti z drugih področij, pri čemer si lahko pomagamo z kombiniranjem dejavnosti in nalog iz različnih produkcij.

Opisani so naslednji primeri multimedijkih produkcij, po abecednem redu:

- avdio
- fotografija
- grafika
- organizacija izvedbe multimedijkih projektov
- organizacija dogodkov
- spletna produkcija
- video in filmska produkcija

Preglednica 1: Dejavnosti in naloge pri avdio produkciji

Avdio	<p>Uvodna dela, priprava dokumentacije</p> <p>Organizacija ekipe</p> <ul style="list-style-type: none">• Izbor sodelavcev za kreativni del ekipe (ocena potrebnih kompetenc, določitev vlog, preverjanje, testiranja, razgovori, strinjanje s pogoji sodelovanja, podpis dogovora oz. pogodbe)• Izbor sodelavcev za tehnični del ekipe (ocena potrebnih kompetenc, določitev vlog, preverjanje, testiranja, razgovori, strinjanje s pogoji sodelovanja, podpis dogovora oz. pogodbe)• Izgradnja ekipe (team building)• Natančna določitev nalog in časovnega razporeda posameznemu članu• Dodatno izobraževanje in usposabljanje (po potrebi)• Komunikacijski načrt• Poslovnik projekta (način sodelovanja, način komuniciranja, redni sestanki, poročanje) <p>Priprava opreme in lokacij</p> <ul style="list-style-type: none">• Priprava načrta dela• Rezervacija opreme in prostorov• Priprava opreme (pregled, servisiranje, polnjenje baterij ...)• Izposoja in vračilo opreme• Nakup ali izposoja potrebnega materiala• Prevoz opreme (dovoz in odvoz)• Priprava studia (namestitvev in ozvočenje instrumentov in snemalne opreme, testiranje ...)• Priprava zunanje lokacije (dovoljenja, dogovori s sosedi, infrastruktura – elektrika, voda, sanitarije, garderobe, scena, odstranitev motečih elementov, zavarovanje lokacije, postavitvev opreme, preizkus opreme, prehrana ...) <p>Snemanje v studiu</p> <ul style="list-style-type: none">• Priprava programa (načrta) snemanja (vrstni red snemanje instrumentov, intervjujev ...)• Organizacija snemalnega dneva• Dogovori s sodelavci, ansamblom, gosti• Priprava tehnične ekipe, ansambla in gostov za snemanje• Vaje, preizkusno snemanje• Optimizacija tehnične izvedbe• Snemanje posameznih instrumentov in vokalov• Snemanje bobnov• Snemanje bas kitare• Snemanje ritem kitar• Snemanje solo instrumentov• Snemanje vokalov• Snemanje Foley• Snemanje ADR (govora)• Pregled, urejanje in arhiviranje materiala za mešanje• Zaključek snemanja, urejanje studia, opreme, administrativne naloge (podpisi raznih formularjev ...)
-------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Pregled in urejanje materiala (editing)

- Pregled in urejanje materiala
- Izbor najboljših posnetkov
- Odstranitev neustreznega materiala
- Ureditev avdio stez
- Priprava prelivov
- Montaža izbranega materiala v celoto

Mešanje avdio materiala (mixing)

- Obdelava zvoka posameznih instrumentov
- Obdelava vokala
- Dodajanje učinkov
- Združitev posameznih elementov v celoto

Izdelava končnega zvočnega izdelka (mastering)

- Finalna obdelava izdelka
- Testiranje
- Priprava več verzij
- Arhiviranje izdelkov

Priprava nosilca izdelka (CD idr.)

- Priprava besedila
- Priprava slikovnega materiala
- Oblikovanje
- Izdelava

Preglednica 2: Dejavnosti in naloge pri fotografiji

Fotografija	<p>Uvodna dela, priprava dokumentacije</p> <p>Organizacija ekipe</p> <ul style="list-style-type: none">• Izbor sodelavcev za kreativni del ekipe (ocena potrebnih kompetenc, določitev vlog, preverjanje, testiranja, razgovori, strinjanje s pogoji sodelovanja, podpis dogovora oz. pogodbe)• Izbor sodelavcev za tehnični del ekipe (ocena potrebnih kompetenc, določitev vlog, preverjanje, testiranja, razgovori, strinjanje s pogoji sodelovanja, podpis dogovora oz. pogodbe)• Izgradnja ekipe (team building)• Natančna določitev nalog in časovnega zaporedja posameznemu članu• Dodatno izobraževanje in usposabljanje (po potrebi)• Komunikacijski načrt• Poslovnik projekta (način sodelovanja, način komuniciranja, redni sestanki, poročanje) <p>Priprava opreme in lokacij</p> <ul style="list-style-type: none">• Rezervacija opreme in prostorov• Priprava opreme (pregled, servisiranje, polnjenje baterij ...)• Izposoja in vračilo opreme• Nakup ali izposoja potrebnega materiala• Prevoz opreme (dovoz in odvoz)• Priprava studia (scena, rekviziti, namestitve opreme, materiali, testiranje ...)• Garderoba• Maska• Priprava zunanje lokacije (dovoljenja, dogovori s sosedi, infrastruktura – električna, voda, sanitarije, garderobe, scena, odstranitev motečih elementov, zavarovanje lokacije, postavitve opreme, preizkus opreme, prehrana ...) <p>Fotografiranje na lokaciji 1 (v studiu)</p> <ul style="list-style-type: none">• Priprava programa fotografiranja (postavitve, ozadja, plani ...)• Organizacija snemalnega dneva• Dogovori s sodelavci in gosti• Priprava ekipe in modela za fotografiranje• Garderoba• Maska• Vaje, preizkusno fotografiranje• Optimizacija tehnične izvedbe• Fotografiranje, ponavljanje ...• Pregled, urejanje in arhiviranje materiala za obdelavo• Zaključek fotografiranja, urejanje studia, opreme, administrativne naloge (podpisi raznih formularjev ...)
-------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fotografiranje na lokaciji 2 (na prostem, teren)

- Priprava programa fotografiranja (postavitve, plani, premiki ...)
- Priprava na fotografiranje v konkretnih pogojih
- Organizacija snemalnega dneva
- Dogovori s sodelavci in gosti
- Priprava ekipe in gostov za fotografiranje
- Garderoba
- Maska
- Vaje, preizkusno fotografiranje
- Optimizacija tehnične izvedbe
- Fotografiranje, ponavljanja ...
- Pregled, urejanje in arhiviranje materiala za obdelavo
- Zaključek fotografiranja, urejanje lokacije, pregled in odvoz opreme, administrativne naloge (podpisi raznih formularjev ...)

Fotografiranje na lokaciji 3 (Studio – table top)

- Priprava programa fotografiranja (postavitve, ozadja, plani ...)
- Organizacija snemalnega dneva
- Dogovori s predstavnikom naročnika
- Priprava ekipe in izdelkov za fotografiranje
- Preizkusno fotografiranje
- Optimizacija tehnične izvedbe
- Fotografiranje, ponavljanja ...
- Pregled, urejanje in arhiviranje materiala za obdelavo
- Zaključek fotografiranja, urejanje studia, opreme, administrativne naloge (podpisi raznih formularjev ...)

Fotografiranje na lokaciji 4 (posebni pogoji – jame, visoka temperatura, mraz, pod vodo, ekstremni športi idr.)

- Priprava programa fotografiranja (postavitve, plani, premiki ...)
- Priprava na fotografiranje v konkretnih pogojih
- Organizacija snemalnega dneva
- Dogovori s sodelavci in gosti
- Priprava ekipe in gostov za fotografiranje
- Garderoba
- Maska
- Vaje, preizkusno fotografiranje
- Optimizacija tehnične izvedbe
- Fotografiranje, ponavljanja ...
- Pregled, urejanje in arhiviranje materiala za obdelavo
- Zaključek fotografiranja, urejanje lokacije, pregled in odvoz opreme, administrativne naloge (podpisi raznih formularjev ...)

Pregled, izbor in obdelava fotografij

Izdelava končnega izdelka (album, fotografije ...)

Arhiviranje

Preglednica 3: Dejavnosti in naloge pri grafiki

Grafika	<p>Uvod</p> <p>Specifikacija</p> <p>Načrt dela</p> <p>Spremljanje projekta</p> <p>Analiza podobnih izdelkov</p> <p>Grafično oblikovanje</p> <ul style="list-style-type: none">• Definicija grafičnega oblikovanja• Grafični izdelki glede na medij• Grafični izdelki glede na tematiko <p>Razvoj grafičnega oblikovanja</p> <ul style="list-style-type: none">• Začetki grafike• Grafično oblikovanje v svetovnem merilu• Grafično oblikovanje v slovenskem prostoru <p>Tehnična oprema za grafično oblikovanje</p> <ul style="list-style-type: none">• Strojna oprema• Programska oprema• Dodatna oprema <p>Vsebinska zasnova projekta</p> <ul style="list-style-type: none">• Vsebinski opis projekta• Določitev oblikovanja glede na medij in tematiko• Sestavni deli projekta <p>Idejna zasnova projekta</p> <ul style="list-style-type: none">• Ideja projekta• Slog oblikovanja• Izrazna tehnika oblikovanja <p>Izbor opreme</p> <ul style="list-style-type: none">• Izbor strojne opreme• Izbor programske opreme• Izbor dodatne opreme <p>Oblikovanje</p> <ul style="list-style-type: none">• Format• Izbor barv• Izbor tipografije
---------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Kompozicija

- Izbor kompozicije
- Izbor kompozicijskih načel
- Uporabljena konstrukcijska mreža

Dodelava

- Izbor materialov
- Izbor osnovne dodelave
- Izbor dodatnih postopkov dodelave

Tisk

- Priprava datoteke za tisk
- Izbor tiska
- Digitalni tisk

Končno testiranje

Predaja izdelka

Terminski načrt

Stroški

Tveganja projekta

Zaključek

Viri in literatura

Priloge

Preglednica 4: Dejavnosti in naloge pri organizaciji izvedbe multimedijskih projektov

<p>Organizacija izvedbe MM projektov</p>	<p>Uvodna dela, priprava dokumentacije</p> <p>Organizacija ekipe</p> <ul style="list-style-type: none">• Izbor sodelavcev za kreativni del ekipe (ocena potrebnih kompetenc, določitev vlog, preverjanje, testiranja, razgovori, strinjanje s pogoji sodelovanja, podpis dogovora oz. pogodbe)• Izbor sodelavcev za tehnični del ekipe (ocena potrebnih kompetenc, določitev vlog, preverjanje, testiranja, razgovori, strinjanje s pogoji sodelovanja, podpis dogovora oz. pogodbe)• Izgradnja ekipe (team building).• Natančna določitev nalog in časovnega razporeda posameznemu članu• Dodatno izobraževanje in usposabljanje (po potrebi)• Komunikacijski načrt• Poslovnik projekta (način sodelovanja, način komuniciranja, redni sestanki, poročanje) <p>Plan – Priprava programa dela</p> <ul style="list-style-type: none">• Povzetek področja produkta/storitve• Analiza stanja (deleži, prodaja, prihodki, trendi)• Analiza konkurence• SWOT analiza• Opredelitev ciljev• Aktivnosti za doseg ciljev• Načrtovana sredstva <p>Brief (priprava navodil kreativni in medijski agenciji)</p> <ul style="list-style-type: none">• Izhodišča• Analiza trga• Analiza ATL & BTL• Cilji• Ciljna skupina• Percepcija/mnenja• Nosilno sporočilo• Ključne zahteve, omejitve, nevarnosti• Komunikacijska strategija• Kreativna strategija• Proračun, roki (budget/timing) <p>Kreativna zasnova</p> <ul style="list-style-type: none">• Tiskani oglas• Radijski oglas• TV oglas (storyboard)• Banner• Billboard• Megaboard• POS• Promo• Materiali za komunikacijo (interno, eksterno)• BTL
------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Medijski plan (terminski in finančni)

- Tiskani mediji
- Radio
- Outdoor
- Internet

Komunikacijski načrt

(predstavitev predloga celostne marketinške kampanje za naročnika)

- Komunikacijska strategija
- Načrt PR aktivnosti
- Predlagana kreativna zasnova
- Medijski plan
- Stroškovnik

Izvedba projekta

Arhiviranje materiala

Preglednica 5: Dejavnosti in naloge pri organizaciji dogodkov

<p>Organizacija dogodkov (Event management)</p>	<p>Uvodna dela, priprava dokumentacije</p> <p>Organizacija ekipe</p> <ul style="list-style-type: none">• Izbor sodelavcev za kreativni del ekipe (ocena potrebnih kompetenc, določitev vlog, preverjanje, testiranja, razgovori, strinjanje s pogoji sodelovanja, podpis dogovora oz. pogodbe)• Izbor sodelavcev za tehnični del ekipe (ocena potrebnih kompetenc, določitev vlog, preverjanje, testiranja, razgovori, strinjanje s pogoji sodelovanja, podpis dogovora oz. pogodbe)• Izgradnja ekipe (team building)• Natančna določitev nalog in časovnega razporeda posameznemu članu• Dodatno izobraževanje in usposabljanje (po potrebi)• Komunikacijski načrt• Poslovnik projekta (način sodelovanja, način komuniciranja, redni sestanki, poročanje) <p>Ureditev pogodb in komuniciranje z deležniki</p> <ul style="list-style-type: none">• Naročnik dogodka• Najemodajalec prostora ali platforme• Lokalne oblasti in lokalni vplivneži• Zavarovalnice• Varnostne službe in protokoli• Sponzorji in drugi financerji• Komuniciranje dogodka <p>Priprava prizorišča ali platforme</p> <ul style="list-style-type: none">• Prostor• Scenografija• Tehnična oprema <p>Nastopajoči</p> <p>Ponudniki različnih storitev</p> <p>Gostinske usluge</p> <p>Logistika</p> <ul style="list-style-type: none">• Lokacija• Dovozi in odvozi• Parkirišča za organizatorje• Parkirišča za obiskovalce in VIP goste
-----------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Varnost

Generalka neposredno pred dogodkom

- Preverjanje in odprava pomanjkljivosti

Izvedba dogodka

- Upravljanje organizatorske, tehnične ekipe in moderatorjev
- Upravljanje hostes
- Upravljanje podizvajalcev
- Upravljanje nastopajočih
- Upravljanje VIP gostov
- Upravljanje gostov, udeležencev
- Upravljanje medijev
- Delitev daril in promocijskih gradiv

Zaključne dejavnosti

- Operativne dejavnosti neposredno po dogodku
- Zaključne analize, poročila in obračuni

Preglednica 6: Dejavnosti in naloge pri spletni produkciji

Spletna produkcija	<p>Uvodna dela, priprava dokumentacije</p> <p>Organizacija ekipe</p> <ul style="list-style-type: none">• Izbor sodelavcev za kreativni del ekipe (ocena potrebnih kompetenc, določitev vlog, preverjanje, testiranja, razgovori, strinjanje s pogoji sodelovanja, podpis dogovora oz. pogodbe)• Izbor sodelavcev za tehnični del ekipe (ocena potrebnih kompetenc, določitev vlog, preverjanje, testiranja, razgovori, strinjanje s pogoji sodelovanja, podpis dogovora oz. pogodbe)• Izgradnja ekipe (team building)• Natančna določitev nalog in časovnega razporeda posameznemu članu• Dodatno izobraževanje in usposabljanje (po potrebi)• Komunikacijski načrt• Poslovnik projekta (način sodelovanja, način komuniciranja, redni sestanki, poročanje) <p>Zbiranje gradiva</p> <p>Priprava vsebin</p> <ul style="list-style-type: none">• Priprava besedila• Lektoriranje besedila• Prevajanje besedila• Priprava fotografij, shem ...• Priprava videa• Redakcija vsebin• Vnos vsebin <p>Grafično oblikovanje</p> <ul style="list-style-type: none">• Izdelava grafične predloge• Oblikovanje strani• Oblikovanje posameznih elementov• Izbor barv• Izbor tipografije <p>Oblikovanje uporabniškega vmesnika</p> <ul style="list-style-type: none">• Razrez• Priprava stilskih predlog <p>Programiranje</p> <ul style="list-style-type: none">• Namestitev programa• Namestitev vtičnikov• Namestitev teme• Priprava baz podatkov• Programiranje• Izdelava profilov za omrežja
--------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Testiranje

- Splošni pregled
- Testiranje nalaganja
- Pregled delovanja v različnih brskalnikih

Optimizacija spletnega mesta

- Tehnična optimizacija
- Vsebinska optimizacija
- Odzivnost spletnega mesta
- Optimizacija za iskalnike
- Optimizacija za različne naprave
- Izdelava obvestila o piškotkih

Objava spletnega mesta

- Najem strežnika
- Nakup domene
- Prenos vsebin na strežnik

Arhiviranje

- Priprava načrta arhiviranja
- Izdelava varnostne kopije
- Shranjevanje varnostne kopije

Preglednica 7: Dejavnosti in naloge pri video in filmski produkciji

<p>Video in filmska produkcija</p>	<p>Uvodna dela, priprava dokumentacije</p> <p>Organizacija ekipe</p> <ul style="list-style-type: none">• Izbor sodelavcev za kreativni del ekipe (ocena potrebnih kompetenc, določitev vlog, preverjanje, testiranja, razgovori, strinjanje s pogoji sodelovanja, podpis dogovora oz. pogodbe)• Izbor sodelavcev za tehnični del ekipe (ocena potrebnih kompetenc, določitev vlog, preverjanje, testiranja, razgovori, strinjanje s pogoji sodelovanja, podpis dogovora oz. pogodbe)• Izgradnja ekipe (team building)• Natančna določitev nalog in časovnega razporeda posameznemu članu• Dodatno izobraževanje in usposabljanje (po potrebi)• Komunikacijski načrt• Poslovnik projekta (način sodelovanja, način komuniciranja, redni sestanki, poročanje) <p>Priprava opreme in lokacij</p> <ul style="list-style-type: none">• Rezervacija opreme in prostorov• Priprava opreme (pregled, servisiranje, polnjenje baterij ...)• Izposoja in vračilo opreme• Nakup ali izposoja potrebnega materiala• Prevoz opreme (dovoz in odvoz)• Priprava studia (scena, rekviziti, namestitve opreme, materiali, testiranje ...)• Priprava zunanje lokacije (dovoljenja, dogovori s sosedi, infrastruktura – elektrika, voda, sanitarije, garderobe, scena, odstranitev motečih elementov, zavarovanje lokacije, postavitve opreme, preizkus opreme, prehrana ...) <p>Snemanje v studiu</p> <ul style="list-style-type: none">• Priprava programa snemanja (postavitve, plani, premiki, tonska snemalna knjiga ...)• Organizacija snemalnega dneva• Dogovori s sodelavci in gosti• Priprava ekipe in gostov za snemanje• Garderoba• Maska• Vaje, preizkusno snemanje• Optimizacija tehnične izvedbe• Snemanje, ponavljanja ...• Snemanje Foley• Snemanje ADR (govora)• Pregled, urejanje in arhiviranje materiala za montažo• Zaključek snemanja, urejanje studia, opreme, administrativne naloge (podpisi raznih formularjev ...)
------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Snemanje na terenu

- Priprava programa snemanja (postavitve, plani, premiki, tonska snemalna knjiga ...)
- Priprava na snemanje v konkretnih pogojih
- Organizacija snemalnega dneva
- Dogovori s sodelavci in gosti
- Priprava ekipe in gostov za snemanje
- Garderoba
- Maska
- Vaje, preizkusno snemanje
- Optimizacija tehnične izvedbe
- Snemanje, ponavljanja ...
- Pregled, urejanje in arhiviranje materiala za montažo
- Zaključek snemanja, urejanje lokacije, pregled in odvoz opreme, administrativne naloge (podpisi raznih formularjev ...)

Grafična podoba izdelka (uvodna in zaključna špica)

- Priprava teksta
- Priprava grafike
- Priprava videa
- Priprava animacije
- Priprava glasbe

Montaža

- Priprava montažnega načrta
- Pregled materiala
- Urejanje in označevanje izbranega materiala
- Izdelava montažnega načrta
- Groba video montaža
- Arhiviranje materialov
- Pregled materiala z režiserjem
- Pregled materiala z naročnikom
- Fina montaža
- Snemanje in dodajanje spremnega teksta
- Dodajanje zvočnega materiala
- Dodajanje grafik, animacij in učinkov
- Montaža dialogov (združenje govora s sliko)
- Barvna korekcija
- Podnaslavljanje
- Pregled materiala z režiserjem
- Pregled materiala z naročnikom
- Arhiviranje materialov

Obdelava zvoka

- Urejanje zvoka (editing)
- Priprava zvoka po zahtevanih standardih (npr. Dolby za kinematografe)
- Izdelava končnega zvočnega izdelka (mastering)
- Pregled materiala z režiserjem
- Pregled materiala z naročnikom
- Arhiviranje materialov

	<p>Testni ogled izdelka pred izbrano publiko ali naročnikom</p> <ul style="list-style-type: none"> • Izbor publike • Kriteriji za ocenjevanje • Analiza rezultatov testa • Popravki izdelka <p>Izvoz izdelka</p> <ul style="list-style-type: none"> • Izvoz izdelka v ustrezen format • Izvoz zvoka <p>Arhiviranje izdelka</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.2 Shema dejavnosti

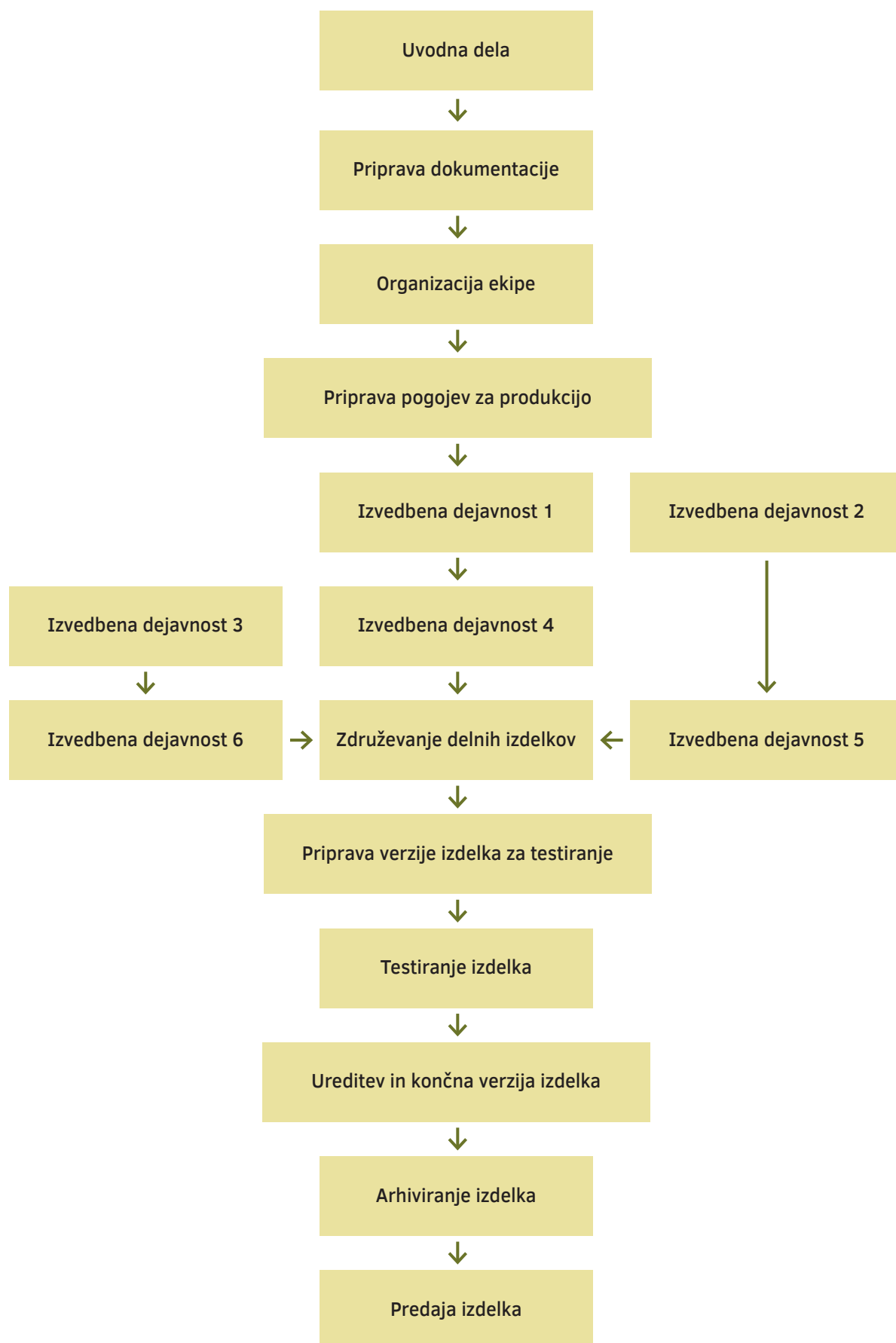
Za posamezno produkcijo pripravimo shemo dejavnosti, iz katere vidimo, katere dejavnosti so v produkciji in kako so med seboj povezane. Dejavnosti lahko potekajo zapovrstjo, nekatere pa, če to omogoča proces, tečejo tudi sočasno. Nekatere dejavnosti se lahko pričnejo šele, ko se prejšnje zaključijo.

Razporeditev dejavnosti je odvisna tudi od števila sodelavcev in njihove specializacije. Če imamo na razpolago dovolj specializiranega in dobro usposobljenega kadra, naj čim več dejavnosti poteka vzporedno (če to omogoča postopek), pri čemer vsako delo opravlja specialist za določeno delo. Če pa je ekipa majhna in opravlja posameznik več del, morajo potekati dejavnosti zaporedno. Vse specifikke naše produkcije prikažemo na shemi dejavnosti in glede na to pripravimo tudi natančen časovni raspored dela. Z razporejanjem različnih dejavnosti in nalog lahko optimiziramo produkcijski proces glede na različne parametre.

Na shemi 6 je prikazana shema dejavnosti z nekaterimi dejavnostmi, ki so značilne za večino multimedijskih produkcij, izvedbene dejavnosti pa so značilne za posamezne vrste produkcij in tudi na različne načine povezane med seboj. Med vso multimedijsko produkcijo poteka spremljanje in kontrola ter popravljanje napak ali izboljševanje oziroma optimizacija posameznih parametrov.

Shema 6: Shema dejavnosti z nekaterimi tipičnimi dejavnostmi, ki so značilne za večji del multimedijskih produkcij.

SPREMLJANJE IN KONTROLA POTEKA PROCESA, POPRAVLJANJE NAPAK ALI IZBOLJŠEVANJE STANJA



3.3 Časovna razporeditev dejavnosti produkcije

Časovna razporeditev dejavnosti in čas trajanja sta za pripravo enakega izdelka lahko zelo različni in odvisni od zahtev naročnika (rok izdelave in predaje izdelka) ter sposobnosti, znanja, virov, zahtev okolja in organizacije izvajalca. Zato je treba za vsako produkcijo pripraviti natančen časovni okvir, ki je razdeljen na določene časovne intervale, v katerih moramo opraviti določene dejavnosti. Na podlagi logike in logistike produkcije, produkcijskih zahtev in potrebnega časa za določene dejavnosti se določi vrstni red dejavnosti.

Osnova za izdelavo gantograma (časovne razporeditve dejavnosti projekta) je preglednica dejavnosti, ki omogoča členitev produkcije na posamezne dejavnosti in naloge, ki so tudi časovno natančno opredeljene. Metoda za členitev produkcije na dejavnosti se v literaturi označuje s kratico WBS (Work Breakdown Structure).

Iz gantograma je mogoče videti, katere dejavnosti potekajo, kako dolgo poteka posamezna dejavnost, in tudi, kdaj je začetek ter konec posamezne dejavnosti. Vidimo tudi, kje imamo možnost za skrajšanje časa, če pride do težav oziroma zakasnitev pri določenih dejavnostih. Iz gantograma lahko odčitamo tudi najbolj pomembne časovne mejnike.

Ob glavnih dejavnostih srečamo še vrsto podpornih dejavnosti, pri katerih moramo povabiti k sodelovanju ustrezne strokovnjake, ki opredelijo zahteve posameznih podpornih dejavnosti. Med te sodijo dejavnosti in naloge s področja financ in računovodstva, trženja in prodaje, pravnih in kadrovskih zadev, nabave in oskrbe, proizvodnje in distribucije, logistike, zdravstvene zaščite in varstva okolja ter informacijske tehnologije.

Pri vsakem projektu lahko pridemo do cilja na različne načine oziroma po različnih poteh. Zato moramo pri načrtovanju projekta opredeliti tudi kritične dejavnosti in kritične poti, saj le-te določajo dolžino projekta. Pri tem načrtovanju je treba biti realen in upoštevati tudi probleme, ki se lahko pojavijo pri izvedbi projekta, ter načrtovati tudi nadomestne možnosti.

Kritična dejavnost v projektu je tista, ki v primeru, da ni pravočasno zaključena, povzroči zakasnitev celotnega projekta. Najbolj kritične dejavnosti so tiste, ki so najdaljše, ker je v primeru zamude težje nadomestiti izgubljeni čas. Vse kritične dejavnosti projekta skupaj sestavljajo kritično pot projekta in so prikazane na shemah 8 in 9.

Za lažje razumevanje gantograma smo pripravili primer 8, v katerem so prikazane dejavnosti pri pripravi enostavnega dokumentarnega filma.

Primer 8

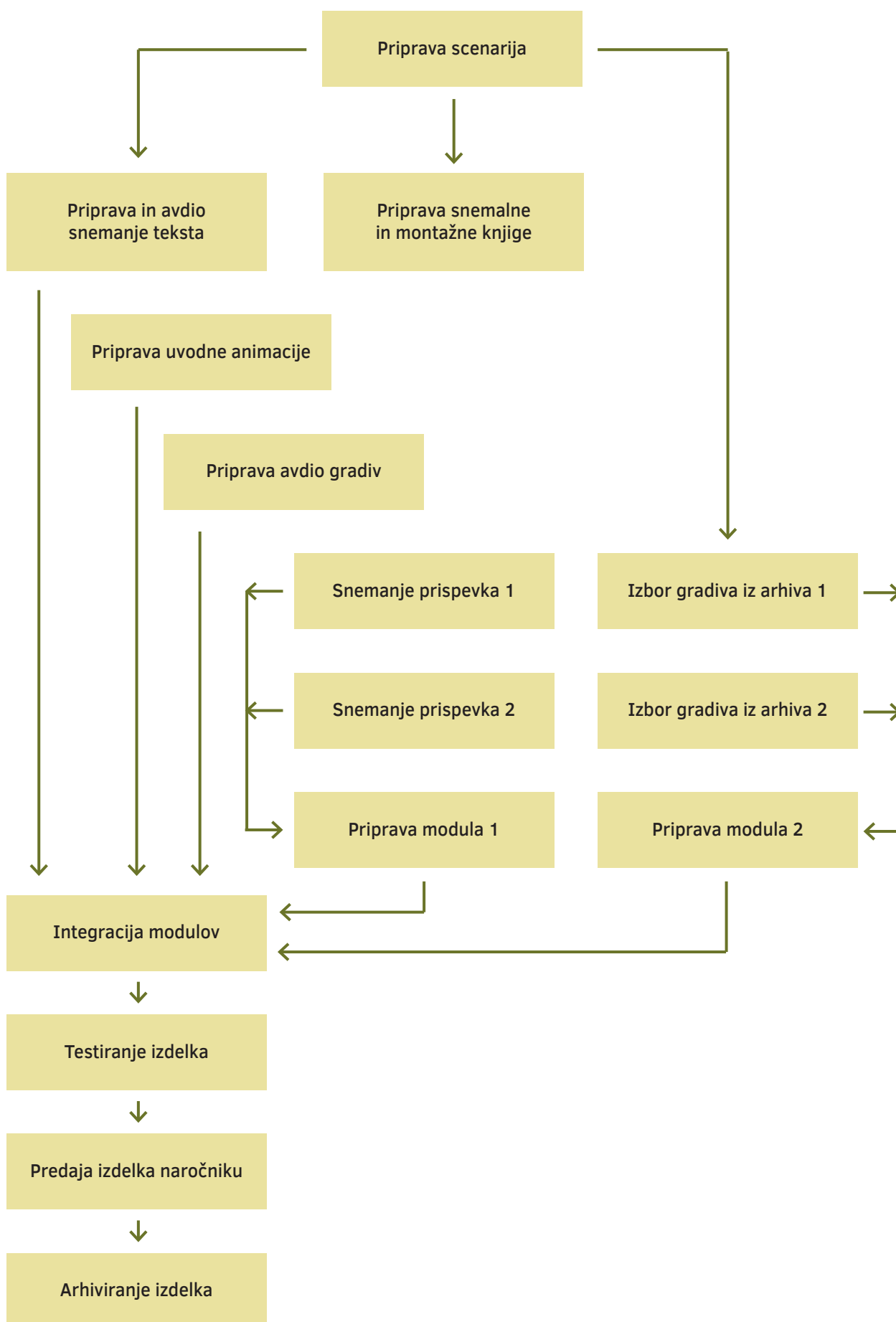
V preglednici 8 so prikazane dejavnosti pri pripravi enostavnega dokumentarnega filma in ocenjen čas izvajanja posamezne dejavnosti v dnevih, v shemi dejavnosti 7 pa je grafično prikazana razporeditev teh dejavnosti.

Iz sheme je razvidno, da film pripravimo po scenariju (tekst posnamemo v avdio studiu) in snemalni knjigi iz dveh prispevkov posnetih na terenu (gradivo 1 in gradivo 2), ki ju nato združimo v modul 1, in dveh prispevkov iz dokumentacije – gradivo 3 in gradivo 4, ki ju združimo v modul 2. V postprodukciji oba modula združimo v dokumentarni film, ki mu dodamo v uvodu še animacijo in ga opremimo z glasbo in tekstom.

Preglednica 8: Dejavnosti priprave dokumentarnega filma s časi trajanja določene dejavnosti

Oznaka dejavnosti	Vrsta dejavnosti	Čas trajanja posamezne dejavnosti (dnevi)
D1	Priprava scenarija	3
D2	Priprava snemalne in montažne knjige	2
D3	Avdio snemanje teksta	1
D4	Priprava uvodne animacije	5
D5	Priprava avdio gradiv	3
	Priprava posameznih elementov gradiv	
D6	• gradivo 1 (prispevek 1)	2
D7	• gradivo 2 (prispevek 2)	2
D8	• gradivo 3 (arhivsko gradivo)	5
D9	• gradivo 4 (arhivsko gradivo)	3
	Izdelava modulov	
D10	• modul 1 (prispevka)	3
D11	• modul 2 (arhivsko gradivo)	2
D12	Povezovanje elementov modulov in modulov v izdelek	6
D13	Testiranje izdelka	1
D14	Predaja izdelka naročniku	1
D15	Arhiviranje izdelka in gradiv	1

Shema 7: Dejavnosti za pripravo dokumentarnega filma



Časovno izvedbo produkcije prikazujemo na shemah 8 in 9. Na shemi 8 je prikazana časovna razporeditev dejavnosti za pripravo dokumentarnega filma iz primera 8, ki smo jih razporedili na ta način, da čim več dejavnosti poteka istočasno. Ker se priprava vseh gradiv začne praktično istočasno, potem ko je narejena snemalna knjiga, je v kratkem času potrebnih več sodelavcev in opreme.

Shema 8: Gantogram – časovna razporeditev dejavnosti (* z rdečo je označena kritična pot). (Primer, ko vse dejavnosti, ki lahko potekajo istočasno, pričnemo takoj po pripravi snemalne knjige.)

Dejavnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
D1	x	x	x																		
D2				x	x																
D3						x															
D4						x	x	x	x	x											
D5						x	x	x													
D6						x	x														
D7						x	x														
D8						x	x	x	x	x											
D9											x	x									
D10						x	x	x													
D11											x	x									
D12													x	x	x	x	x	x			
D13																			x		
D14																				x	
D15																					x

V shemi 9 prikazujemo primer časovne razporeditve dejavnosti za pripravo dokumentarnega filma iz primera 8, ki se uporablja v primeru, ko projekt izvaja manjša ekipa, ko posameznik izvaja več del in pripravo posameznih sestavnih modulov dokumentarnega filma porazdelimo na daljše obdobje. Vsi gradniki (elementi, moduli) končnega izdelka morajo biti pripravljene na dan pričetka izdelave končnega izdelka.

Shema 9: Gantogram – časovna razporeditev dejavnosti iz primera 8, po preglednici 11 (* z rdečo je označena kritična pot). Dejavnosti, ki sicer lahko potekajo istočasno, razdelimo na daljše obdobje, tako da lahko sodelavci, ki opravljajo več del, izdelajo zapovrstjo vse module projekta.

Dejavnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
D1	x	x	x																			
D2				x	x																	
D3												x										
D4						x	x	x	x	x												
D5										x	x	x										
D6						x	x															
D7								x	x													
D8						x	x	x	x	x												
D9											x	x										
D10								x		x	x											
D11											x	x										
D12													x	x	x	x	x	x				
D13																				x		
D14																					x	
D15																						x

Kritično pot predstavljajo tiste medsebojno povezane dejavnosti, katerih seštevek trajanj je najdaljši. Njihov seštevek je tudi pričakovano trajanje projekta – prej kot v tem času projekta ni mogoče izvesti, razen če se določene dejavnosti izvedejo v krajšem času (z več ljudmi, z delom v izmenah, z boljšo opremo ipd.).

Pri načrtovanju poteka projekta moramo upoštevati morebitne spremembe in razlike med načrtovanimi in izvedbenimi časi posameznih dejavnosti, in sicer:

- dejavnosti se ne začnejo ali končajo po programu;
- dejavnosti ne napredujejo po programu;
- dejavnosti zahtevajo več ali manj časa in materiala, kot je bilo načrtovano;
- stroški odstopajo od načrtovanih.

Na časovni potek – podaljšanje časa multimedijskih projektov – vpliva zlasti:

- sprememba scenarija in lokacij;
- zadržanost ali bolezen sodelavcev ali nastopajočih;
- nekateri sodelavci dobijo bolj pomembne naloge;
- problemi z vremenom;
- zakasnitve pri izdelavi posameznih modulov;
- problemi pri potrjevanju gradiv s strani naročnikov, avtorjev, intervjuvancev;
- finančni problemi z izplačili;
- del filma še ni posnet, zato ne moremo končati s postprodukcijo;
- za članek manjka fotografija, zato ga ne moremo objaviti;
- prireditve je organizirana, nastopajoče skupine ob pričetku prireditve zaradi zamude letala še ni.

Na shemi 10 je prikazano, da je možno podaljšati ali skrajšati rok zaključka projekta in vse dejavnosti predstaviti za določen čas. V primeru, da je končni rok določen, je treba določene dejavnosti pospešiti ali pa jih opraviti vzporedno, če je to tehnološko in kadrovsko mogoče. Vsaka sprememba načrta povzroči posledice pri obremenitvi ljudi, stroških idr., kar je treba pri vsaki spremembi natančno predvideti in tudi potrditi pred izvedbo.

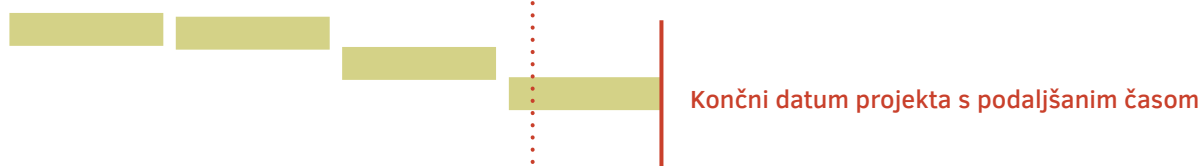
O vseh postopkih je treba voditi natančno dokumentacijo in obenem urediti vse spremenjene finančne in pogodbene obveznosti, ki iz določenih sprememb sledijo.

Shema 10: Možnosti za prilagajanje časovnega načrta

OSNOVNI NAČRT



SPREMENI SE KONČNI DATUM PROJEKTA – ČAS SE PODALJŠA



SPREMENI SE KONČNI DATUM PROJEKTA – ČAS SE SKRAJŠA



Primer 9

Organizacija Spletko pripravlja spletno stran za naročnika z datumom predaje 15. 1. Zaradi najave konkurenta želi naročnik odpreti spletno stran mesec dni prej, 15. 12. Izvajalec je to zmožen storiti, vendar mora vključiti nove sodelavce, kar bo povzročilo dodatne stroške v višini 7.000 EUR. Z naročnikom podpisujejo aneks k pogodbi.

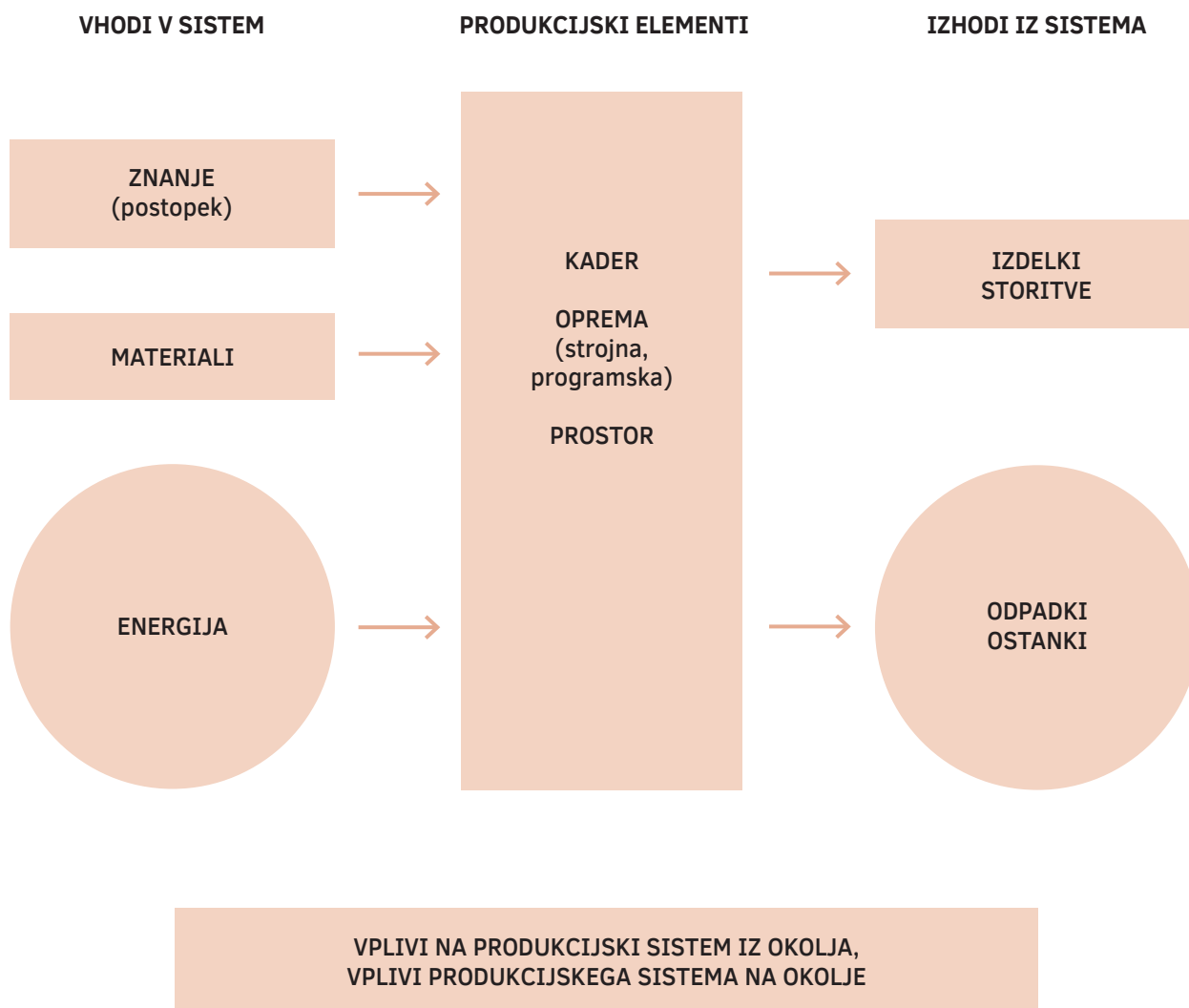
Primer 10

Zaradi prometne nesreče in okrevanja glavnega igralca se bo snemanje filma prestavilo za tri mesece, zato bodo čim bolj pospešili postprodukcijo. Stroški produkcije filma bodo zaradi dodatnih del višji za 10 %. Kljub temu se ocenjuje, da bo zamuda pri predaji filma 50 dni, kar bo po ocenah povzročilo 20 % manjši prihodek od prikazovanja filma od predvidenega. Predstavniki institucij se morajo dogovoriti o spremembah terminov in finančnih posledicah.

NALOGE

Naloga 1: Na podlagi specifikacije multimedijskega izdelka, pripravite Shemo 11 produkcijskega sistema za multimedijski izdelek

Shema 11: Shema produkcijskega sistema za lasten multimedijski izdelek



Naloga 2: Na podlagi sheme produkcijskega sistema pripravite Shemo 12 za projekt Shema mora vsebovati najmanj 10 dejavnosti.

Shema 12: Shema dejavnosti za produkcijo izdelka

Naloga 3: Pri pripravi produkcijskega sistema in sheme dejavnosti ocenite tudi morebitne potrebne spremembe v specifikaciji izdelka.

4 VHODI IN PRODUKCIJSKI ELEMENTI SISTEMA

Ko se na podlagi specifikacije izdelka odločimo za določen produkcijski postopek, s tem opredelimo vhode in produkcijske elemente sistema, ki jih imenujemo tudi viri za določeno produkcijo.

Ključna odločitev je, ko določimo postopek oziroma tehnologijo, po kateri poti bo potekala produkcija, saj je mogoče določen izdelek pripraviti na različne načine, izbrani način pa je prikazan v shemi dejavnosti.

V procesu usklajevanja in optimizacije posameznih elementov produkcijskega sistema čim bolj določimo te elemente, ki pa jih po potrebi tekom produkcije še spreminjamo. Pogosto se v času poteka projekta dopolni ali spremeni tudi izdelek, pri tem pa moramo opraviti spremembe ustreznih elementov sistema.

Vhodi v produkcijski sistem ostanejo v izdelku ali storitvi (znanje, materiali, energija), medtem ko produkcijski elementi omogočajo produkcijo (kadri, oprema, prostori). Vse vire moramo natančno opredeliti po vrstah, stroških in časovni razporeditvi ter za vsako vrsto virov preučiti in pripraviti ustrezne dokumente. Pri tem delu je posebej pri večjih projektih potrebno sodelovanje ekonomistov in pravnikov, v zadnjem času pa se vedno bolj uveljavlja poklic poslovnega analitika.

Podroben opis in kvantifikacija vhodov v sistem in produkcijskih elementov sistema je prikazan v preglednici virov, posamezni elementi pa so podrobneje opredeljeni v nadaljnjem tekstu.

4.1. Vhodi v produkcijski sistem

Pri vhidih v produkcijski sistem moramo najprej določiti postopek, ki ga bomo uporabili, saj so od tega odvisni vsi drugi elementi. Postopki so lahko klasični, sodobni, kombinirani, temeljijo na lastnem znanju ali na kupljenih scenarijih, licencah, gradivih. Glede na to so tudi stroški specifični.

V multimedijki produkciji se uporabljajo različni materiali, ki jih določimo pri vsakem sistemu posebej in ovrednotimo glede na količino in vrednost.

Najpogosteje uporabljena je električna energija iz omrežja, pa tudi iz baterij in generatorjev. Stroške energije izračunamo iz porabe in cene iz posameznega vira.

(Več o tem ste spoznali pri predmetu Ekonomika, zakonodaja in trženje na področju medijev.)

4.2 Produkcijski elementi sistema

Produkcijski elementi proizvodnega sistema so kadri, strojna in programska oprema ter prostor, vse pa povezuje sistem logistike. Oprema in prostori so precej specifični in se z njimi ukvarjajo predvsem tehnični kadri, medtem ko mora producent poznati osnovne principe organizacije in delovanja ter možnosti in zahteve pri uporabi.

Zelo pomembno pa je, da zna producent organizirati sistem ter komunicirati in usklajevati sodelavce in stranke, zato problematiko kadrov obravnavamo bolj obširno, in sicer predvsem izbor kadrov ter organiziranje projektnih timov.

Pri vseh produkcijskih elementih je poseben poudarek na oceni stroškov, saj moramo v fazi načrtovanja produkcije čim bolj natančno oceniti lastno ceno produkcije, ki vključuje vse stroške povezane s produkcijo izdelka ali storitve.

4.2.1 Kadri

Za uspešno delo v multimedijški produkciji je izredno pomembno, da izberemo kadre za določena dela, ki bodo lahko kakovostno opravili načrtovano delo v določenem času, za določeno plačilo. Na plačilo opozarjamo zato, ker so cene vrhunskih strokovnjakov lahko zelo visoke in se precej razlikujejo v različnih področjih in državah. Še posebej pa to velja za znane osebe, ki so zelo pomembne pri pripravi mnogih multimedijških izdelkov.

Primer 11

Zelo pomembno je, da nastopajo v filmu znani igralci. Znani tuji igralci lahko zahtevajo za sodelovanje pri filmu nekajkrat več, kot je celoten proračun visoko proračunskega slovenskega filma.

Primer 12

Obisk koncerta je izredno odvisen od prepoznavnosti in popularnosti nastopajočih.

Primer 13

Nekatere ekipe uspešno sodelujejo v ožji sestavi skupaj tudi več let pri različnih projektih, ker so uskladili način sodelovanja in na ta način tudi lažje usklajujejo termine. Najbolj pogosti so primeri sodelovanja producentov, režiserjev, scenaristov in igralcev pri filmih, organizatorjev in vsebinskih strokovnjakov za kongrese, menedžerjev in glasbenih skupin, fotografov in novinarjev in drugo.

Dobri kadri so izobraženi, sposobni in delavni, pozitivno naravnani (karakter, vrednote, motiviranost, zavzetost) in se v veliki meri osredotočijo na delo, imajo pa tudi visok nivo specialnih znanj, veščin in kompetenc. Z vsemi kadri je treba skleniti ustrezne pogodbe o sodelovanju. (Več o tem ste spoznali pri predmetu Ekonomika, zakonodaja in trženje na področju medijev.)

4.2.1.1 Kriteriji za izbiro kadrov

Kadre lahko izberemo na različne načine, pogosto na podlagi referenc in priporočil ali uspešnega sodelovanja, na voljo pa imamo tudi različne načine za oceno posameznih elementov (znanje, veščine, kompetence, naravnost ...) in na ta način tudi za potencialno uspešnost kandidatov. Ne glede na rezultate takih ocen pa je kandidata treba preveriti v konkretni praksi, za kar obstaja možnost poskusnega dela, predhodnega sodelovanja na manjših projektih ipd.

Optimalen rezultat oziroma uspešnost delavca za določeno delo prikazuje naslednja korelacija:

$$\text{Uspešnost delavca} = (\text{znanje} \times \text{veščine} \times \text{kompetence}) \times \text{naravnost}$$

Za vsako posamezno delo je treba oceniti potencialno uspešnost kandidata oziroma pri analizi dela ugotoviti, kaj moramo izboljšati, da bo uspeh boljši. Za poslovno uspešnost v enačbi upoštevamo le specialna znanja in veščine, ker predpostavljamo, da ima vsakdo splošna znanja, veščine in kompetence, ki so potrebne za normalno življenje in delovanje v sodobni družbi. V zadnjem času mednje sodijo tudi digitalne kompetence.

Posamezne parametre je treba za določen primer dela ustrezno obtežiti (ponderirati) in nato ugotoviti za vsak delovni proces in kandidata potencialno uspešnost. V preglednicah od 9 do 12 so zapisani kriteriji za ocenjevanje kandidatov, v preglednici 13 pa je zbirna ocena za posameznega kandidata.

Preglednica 9: Ocena SPECIALNEGA ZNANJA

Ocena	Utež (ponder)
0 (nima znanja)	1 (nepomembno)
1 (slabo)	2 (malo pomembno)
2 (dobro)	3 (pomembno)
3 (zelo dobro)	4 (zelo pomembno)
4 (odlično)	5 (nujno)

Skupna ocena kandidata (ocena x ponder) =

Preglednica 10: Ocena SPECIALNIH VEŠČIN

Ocena	Utež (ponder)
0 (nima)	1 (nepomembno)
1 (slabo)	2 (malo pomembno)
2 (dobro)	3 (pomembno)
3 (zelo dobro)	4 (zelo pomembno)
4 (odlično)	5 (nujno)

Skupna ocena kandidata (ocena x ponder) =

Preglednica 11: Ocena SPECIFIČNIH KOMPETENC

Ocena	Utež (ponder)
0 (nima)	1 (nepomembno)
1 (slabo)	2 (malo pomembno)
2 (dobro)	3 (pomembno)
3 (zelo dobro)	4 (zelo pomembno)
4 (odlično)	5 (nujno)

Skupna ocena kandidata (ocena x ponder) =

Preglednica 12: Ocena NARAVNANOSTI (in osredotočenosti)

0	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
ni nobenega motiva in interesa	nizek motiv, naravnost, zavzetost	primeren motiv, ustrezna naravnost, zavzetost	pozitiven motiv, ustrezna naravnost, zavzetost in osredotočenost	velik motiv, naravnost, zavzetost in osredotočenost na visokem nivoju	velik motiv, popolna naravnost, zavzetost in osredotočenost

Na osnovi izračunanih točk lahko ocenimo potencialni uspeh določene osebe za določeno delo, s tem da postavimo naslednja izhodišča:

- Izjemno uspešen ali zelo uspešen je le kandidat, ki ima naravnost nad 0,8, vsaj zelo dobre kompetence in vsaj eno od področij (znanje ali veščine) ocenjeno zelo dobro.
- Popolnoma neprimeren je ne glede na vse kandidat, ki nima nobenega motiva in interesa za določeno delo, ne glede na druge ocene.
- Drugi kandidati so uvrščeni vmes.

Preglednica 13: Ocena potencialnega uspeha določene osebe za določeno delo

Skupno število točk	Ocena potencialnega uspeha kandidata
4.500 in več	izjemno uspešen
od 2.000 do 4.500	zelo uspešen
od 60 do 2.000	uspešen
od 16 do 60	neuspešen
od 0 do 16	popolnoma neprimeren

Primer 14

Ocena potencialne uspešnosti kandidata za mesto direktorja oddelka za kreativno grafično oblikovanje. Ocenjujemo potencialno uspešnost kandidata za delovno mesto direktorja oddelka za kreativno grafično oblikovanje, ki je bil zaradi pomanjkanja dela odpuščen kot kreativni direktor v podjetju za video oglase. Kandidat ima osnovno znanje photoshopa in ilustratorja, zna izdelati enostavne grafične izdelke, je zelo uspešen na področju kreativnosti, na področju videa in ni preveč motiviran za delo na novem delovnem mestu. V preglednicah od 14 do 17 so prikazane ocene posameznih elementov.

Preglednica 14: Ocena SPECIALNEGA ZNANJA za kandidata iz primera 14

Ocena	Utež (ponder)
0 (nima znanja)	1 (nepomembno)
1 (slabo)	2 (malo pomembno)
2 (dobro)	3 (pomembno)
3 (zelo dobro)	4 (zelo pomembno)
4 (odlično)	5 (nujno)

Skupna ocena specialnega znanja kandidata (ocena x ponder) = $1 \times 4 = 4$

Preglednica 15: Ocena SPECIALNIH VEŠČIN za kandidata iz primera 14

Ocena	Utež (ponder)
0 (nima)	1 (nepomembno)
1 (slabo)	2 (malo pomembno)
2 (dobro)	3 (pomembno)
3 (zelo dobro)	4 (zelo pomembno)
4 (odlično)	5 (nujno)

Skupna ocena specialnih veščin kandidata (ocena x ponder) = $1 \times 3 = 3$

Preglednica 16: Ocena SPECIFIČNIH KOMPETENC za kandidata iz primera 14

Ocena	Utež (ponder)
0 (nima)	1 (nepomembno)
1 (slabo)	2 (malo pomembno)
2 (dobro)	3 (pomembno)
3 (zelo dobro)	4 (zelo pomembno)
4 (odlično)	5 (nujno)

Skupna ocena specifičnih kompetenc kandidata (ocena x ponder) = **3 x 5 = 15**

Preglednica 17: Ocena NARAVNANOSTI (in osredotočenosti) za kandidata iz primera 14

0	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
ni nobenega motiva in interesa	nizek motiv, naravnost, zavzetost	primeren motiv, ustrezna naravnost, zavzetost	pozitiven motiv, ustrezna naravnost, zavzetost in osredotočenost	velik motiv, naravnost, zavzetost in osredotočenost na visokem nivoju	velik motiv, popolna naravnost, zavzetost in osredotočenost

Ocena naravnosti kandidata iz primera 5 je **0,2**.

$$\begin{aligned} \text{Uspeh} &= (\text{znanje} + \text{veščine} + \text{kompetence}) \times \text{naravnost} \\ &= (4 \times 3 \times 15) \times 0,2 = 180 \times 0,2 = 36 \text{ točk} \end{aligned}$$

Z dosežkom 36 točk bo kandidat pri delu neuspešen.

Kako bi kandidat lahko povečal možnosti za uspešno delo?

Kandidat bi lahko bistveno izboljšal možnosti za uspeh, če bi se motiviral za to delo in se nanj bolj osredotočil (ocena naravnosti 0,6). V tem primeru bi dobil $180 \times 0,6 = 108$ točk in dosegel spodnje območje uspešnosti.

Moral bi izboljšati še znanje na področju grafike (študij) in pridobiti več veščin z obvladovanjem grafičnih programov (praktično delo). Če bi specialno znanje izboljšal s slabega na zelo dobro, bi dobil $3 \times 4 = 12$ točk, in če bi izboljšal veščine s slabo na dobro, 6 točk, bi imel ob enakih kompetencah uspeh:

$$\begin{aligned} \text{Uspeh} &= (\text{znanje} \times \text{veščine} \times \text{kompetence}) \times \text{naravnost} \\ &= (12 \times 6 \times 15) \times 0,6 = 1080 \times 0,6 = 648 \text{ točk} \end{aligned}$$

S tem bi lahko računal na uspeh pri delu, vendar bi moral za doseganje izjemnih uspehov bistveno izboljšati svoje znanje in kompetence in pa seveda naravnost na omenjeno delo.

Plačevanje, stimulacije in nagrajevanje

Imeti moramo tudi stimulativen, natančno določen in znan sistem plačil in nagrad v skladu s pravilnikom za materialno in nematerialno stimulacijo sodelavcev.

V sistem plač in nagrajevanja sodijo:

- osnovne plače, uspešnost in nagrade za dosežke;
- bonitete – posredna plačila;
- materialne stimulacije;
- nematerialne stimulacije, pogoji, pohvale;
- vlaganje v razvoj in usposabljanje posameznika;
- pozitivne reference in možnost sodelovanja na naslednjih projektih.

Projektni menedžer mora poskrbeti, da so dejavnosti na področju plačil in nagrad še posebej korektne, saj lahko problemi na tem področju in nezadovoljstvo, povezano s tem, zelo hitro ogrozijo izvedbo projekta. Dober menedžer ima veliko možnosti, da stimulira sodelavce, pri večjih projektih mu pri tem pogosto pomaga strokovnjak za delo s kadri.

Primer 15

Dober projektni menedžer spodbuja sodelavce, da se izobražujejo in jim to tudi omogoča, jih pohvali za posebej dobro opravljeno delo, v primeru napak pa jim pomaga, da odpravijo posledice. Sodelavci dobijo plačilo natančno v rokih in višini določeni v pogodbi. Člani tima delujejo za skupni cilj, v primeru uspešne izvedbe projekta lahko pričakujejo sodelovanje pri naslednjem projektu v organizaciji.

4.2.1.2 Stroški dela

Ker poznamo različne pogodbene vrste sodelovanja kadrov, je treba izbrati za določeno organizacijo ali vrsto projekta optimalne oblike kadrovskih rešitev, ki zagotavljajo kakovostne rezultate v določenem roku za čim nižje stroške dela, obenem pa tudi vsaj srednjeročno uspešno delovanje organizacije. Pri sklepanju pogodb moramo upoštevati zakonske zahteve za določene vrste pogodb. Zelo pomembno je, da vedno upoštevamo končni strošek za posameznega sodelavca, z vsemi dajatvami. Izkušen producent stalno spremlja cene kadrov in se potem glede na obseg sodelovanja in možnostjo vključevanja v prihodnje projekte lahko pogaja za boljše pogoje in nižje cene.

Sodelavci so lahko redno zaposleni, delajo po pogodbi o delu ali avtorski pogodbi ali prek študentskega servisa. Določena dela pa opravljajo strokovnjaki iz drugih organizacij, za kar nam izstavijo račune.

Pri izračunu stroškov dela lahko uporabimo podatke iz različnih virov, kolektivnih pogodb, cenikov združenj in cenikov, ki podajajo za različne strokovnjake, medijske osebnosti in druge sodelavce ceno na uro, na dan, na predstavo, na snemalni dan ipd. Za dela, ki jih opravijo druge organizacije, vzamemo povprečne cene na trgu ali pridobimo konkretne ponudbe. Ko pripravimo oceno stroškov in jih optimiziramo, moramo poskrbeti, da se pri pripravi pogodb ne presežejo predvideni stroški.

V preglednici 18 so prikazani nekateri stroški dela, priporočamo pa, da vedno najdete trenutno aktualne cene in pridobite sveže ponudbe. Za sodelavce, ki so zaposleni pri naročniku, veljajo končni bruto stroški plač in drugi stroški in dajatve povezane s plačili.

Preglednica 18: Prikaz nekaterih stroškov dela in cen zunanjih storitev

Kader oziroma storitev	Cena *
Kader s srednješolsko izobrazbo (VI. razred po splošni kolektivni pogodbi)	Od 12 do 20 EUR/uro
Kader z višješolsko izobrazbo (VII. razred po splošni kolektivni pogodbi)	Od 20 do 30 EUR/uro
Kader z visokošolsko in višjo izobrazbo (VIII. razred po splošni kolektivni pogodbi)	Od 30 do 60 EUR/uro
Konkretni strokovnjaki	Cena *
Producent	Od 45 EUR/uro
Režiser za celovečerni film	Od 10.000 EUR
Vodja projekta	Od 35 EUR/uro
Grafični oblikovalec	30 EUR/uro
UI oblikovalec	40 EUR/uro
UX oblikovalec	40 EUR/uro
Programer	Od 50 do 60 EUR/uro
Snemalec, fotograf ...	Od 15 do 30 EUR/uro
Preizkuševalci izdelkov	Do 15 EUR/uro
Make up	Od 200 EUR
Stilist	Od 200 EUR
Snemalni dan za igralce	Od 300 do 1000 EUR/dan
Moderator jutranjega programa na radiu	1.800 EUR/mesec
Animator	90 EUR/uro
Delo na radiu ali TV (pisanje, snemanje ...)	Od 40 do 50 EUR/dan
Avtorski honorar za pisanje tekstov	Najmanj 365 EUR/avtorsko polo (30.000 znakov s presledki)
Prevod teksta iz tujega jezika v slovenski	Od 280 EUR/avtorsko polo (30.000 znakov s presledki)

Prevod teksta iz slovenskega jezika v tuj jezik	Od 365 EUR/avtorsko polo (30.000 znakov s presledki)
Lektoriranje	Od 2 EUR/stran
Vizitka – oblikovanje	100 EUR
Snemanje poroke	Do 2000 EUR
Družinsko fotografiranje	350 EUR
Reportažni video dogodka (do 3 minute)	Od 450 EUR naprej
Izdelava promocijskega ali predstavitvenega videa	800 EUR/minuto filma
Izdelava animiranega video oglasa (do 15 sekund)	Od 500 EUR naprej
Animacija TV oglasa po meri (do 30 sekund)	Od 2.500 EUR naprej
1 minuta nadaljevanke	Od 1.000 do 3.000 EUR/minuto

* Večinoma so vključeni v ceno tudi posredni stroški (pisarna, računalnik, programi, osnovna oprema). Ceni je treba dodati še DDV.

Na podlagi števila ur ali dni sodelovanja posameznih strokovnjakov in cen za posamezne postavke izračunamo stroške in jih vpišemo v zbirno preglednico virov.

4.2.2 Oprema (strojna in programska)

V multimedijki produkciji se uporablja različna strojna in programska oprema.

Multimedijška produkcija sodi med globalne produkcije, zato se je treba tako pri končnih izdelkih in storitvah kot tudi v celotnem postopku priprave, izdelave, uporabe in arhiviranja držati mednarodnih standardov, zakonodaje in izvedbenih pravilnikov. Le-ti so na posameznih področjih lahko različni, zato je treba pogosto proizvodni proces in dokumentacijo za naročnike iz različnih regij ustrezno prilagoditi.

Za vsak produkcijski sistem (studio, atelje, montaža, lokacija na terenu ...) je treba natančno načrtovati in izbrati ustrezno opremo, pri čemer je obvezno sodelovanje tehničnih strokovnjakov. Vedno pa velja osnovno pravilo, da se ne sme uporabljati naprav, ki nimajo ustreznega certifikata, za EU je to CE. To na tem mestu omenjamo zato, ker se v nižjem cenovnem razredu multimedijške produkcije pogosto uporablja cenejša, ne-certificirana oprema, nakupljena iz raznih virov ali celo narejena v domači (garažni) produkciji.

V EU morajo imeti proizvodi oznako CE. Oznaka CE je kratica francoske besedne zveze »Conformité Européene« (»evropska skladnost«). Z oznako CE, ki mora biti na proizvodu, proizvajalec izjavlja, da ta proizvod izpolnjuje bistvene zahteve za varnost, zdravje in varovanje okolja, ki jih določa evropska zakonodaja. V Sloveniji se uporablja tudi certifikacijski znak skladnosti SIQ (slovenska kakovost), ki je skladen s CE.

4.2.2.1 Stroški opreme

V preglednici 19 so prikazani nekateri stroški opreme. Precej stroškov opreme je vključenih tudi v najem nekaterih prostorov (studii, montažnice ...), kar je prikazano v preglednici 20. Strošek opreme, ki je v lasti organizacije, se obračuna kot amortizacija.

Preglednica 19: Prikaz nekaterih stroškov najema opreme

Stroški opreme	Cena
Najem programov in domen	Od 10 EUR/mesec
Kamera	Od 60 EUR/dan
Objektivi	Od 2 EUR/dan
Luči	Od 30 EUR/dan
Izposoja kosa manjše opreme	Od 10 EUR/uro
Vzlet drona za snemanje	Od 250 EUR

4.2.3 Prostor

Za multimedijško produkcijo rabimo različne prostore in lokacije. Od klasičnih pisarn, stanovanj, hotelskih namestitev do različnih studiev, stavb in zunanjih lokacij (ceste, trgi, naravne znamenitosti idr.), ki jih je treba urediti za organizacijo prireditev, snemanja, zagotoviti energetske in komunalne priključke ipd. Za prostore je treba urediti pogodbe, pridobiti različna dovoljenja in soglasja.

4.2.3.1 Stroški prostora

Če uporabljamo lastne prostore, jih vključujemo v stroške v obliki stroškov amortizacije. V primeru da prostore najamemo, jih štejemo kot stroške najemnine. Pri najemu zunanjih lokacij moramo upoštevati tudi stroške dovoljenj, varovanja ipd. Med stroške prostora štejemo tudi stroške vzdrževanja in obratovanja. V preglednici 23 so prikazani okvirni stroški nekaterih značilnih lokacij, natančne stroške pa morate pridobiti pri konkretnih ponudnikih, kjer lahko producent s sklepanjem dolgoročnih pogodb pridobi bolj ugodne pogoje in cene.

Preglednica 20: Prikaz nekaterih stroškov prostora za multimedijško produkcijo

Prostor oziroma storitev	Cena
Pisarne	Od 8 do 12 EUR/m ² /mesec
Stanovanja	Od 10 do 15 EUR/m ² /mesec
Večja prireditvena kino dvorana	Od 200 EUR/uro
Velika športna dvorana	Od 5.000 EUR/dan
Zunanje lokacije	Od 0 do nekaj tisoč EUR (odvisno od interesa lokalne skupnosti)
Snemalni dan v studiu	Od 400 EUR
Najem sinhro studia	35 EUR/uro
Najem avdio režije	55 EUR/uro
Najem fotostudia	55 EUR/uro
Video montaža	35 EUR/uro

4.2.3.2 Tehnična dokumentacija za opremo in prostore

V tehnični dokumentaciji uredimo in shranimo vse dokumente, v katerih so podatki o produkciji v okviru projekta. Gre za tehnično dokumentacijo o objektih, postopkih, tehnologijah, programih, napravah, materialih in izdelkih in z njimi povezane fotografije, sheme, načrte, uporabna dovoljenja, certifikate, sestavne in izdelavne risbe idr. Podrobno jih opišemo v poglavju o tehnični dokumentaciji, navedemo pa pri virih za posamezne dejavnosti.

Z urejeno tehnično dokumentacijo zagotovimo delo po zakonih, predpisih in mednarodnih standardih, varnost pri delu, varovanje okolja, zagotavljamo pa tudi stalno kakovost ponovljivosti produkcije.

Primer 16

Snemanje kuharske oddaje v studiu – v okviru tehnične dokumentacije moramo opredeliti prostor in opremo z vsemi skicami, načrti, snemalno knjigo, dokumenti in certifikati, med drugim tudi o požarni varnosti, prezračevanju, ravnanju z odpadki ipd.

V multimedijški produkciji je izredno pomembna tehnična dokumentacija o električnih napravah (AV naprave, računalniki in druga IK oprema, svetila in pribor zanje, pretvorniki, elektronske merilne in kontrolne enote) in priključkih, saj v primeru neustreznega dela lahko pride do nesreč, poškodb, požarov, okvar ipd. Zelo pomembno je tudi, da vsa tehnična dela opravljajo organizacije ali posamezniki, ki so za to registrirani in imajo ustrezna znanja in certifikate.

Tehnična dokumentacija za multimedijski projekt naj bi vsebovala naslednje osnovne dokumente:

1. Podatki o lokaciji produkcije (kraj, stavba, prostor) in tisti tehnični podatki, ki so potrebni za namen produkcije (gabariti, gradbeni, elektro, strojni načrt in IKT načrt ... vloge, potrdila o izvedenih delih in dovoljenja za uporabo). Posebno pozornost je treba pri multimedijskih projektih nameniti prekomerni osvetlitvi, hrupu in logistiki. Nujno je, da je prostor varen, kar mora lastnik izkazati z izjavo o varnosti.
2. Tehnični podatki o tehnologijah, napravah in opremi (natančen tehnični opis in potrebni načrti ter certifikati vseh uporabljenih elementov).
3. Dokumenti, potrebni za izvedbo produkcije (sinopsis, scenarij, snemalna knjiga, skice in načrti scenografije, skice, načrti, materiali, modeli ... kostumografije, načrti postavitve opreme – kamer, luči, akustike ...).
4. Tehnične analize, izračuni, elaborati, študije, spričevala, potrdila, sheme, slikovno gradivo, sezname, tehnična navodila.
5. Spisek tehničnih predpisov in pravilnikov, ki so bili uporabljeni v projektu.

Vsi dokumenti morajo biti izdelani v skladu s standardi in zahtevami za posamezne vrste dokumentacije, na vseh mora biti številka in zapisan datum nastanka in avtor. Pri vseh spremembah ali dopolnitvah mora biti priložena ustrezna dokumentacija s podpisi odgovornih oseb.

Na vseh načrtih in shemah stavb in lokacij morajo biti zapisana merila in smeri neba. Posebej morajo biti označeni objekti, ki so spomeniško zavarovani, in drugi deli, kjer ne sme priti do nobenih sprememb.

Vsaka organizacija si izdela sistem za vodenje in arhiviranje tehnične projektne dokumentacije. Zapisan je v Poslovniku in organizacijskem predpisu o projektni organizaciji in metodah dela.

4.3 Drugi stroški

Pri multimedijski produkciji nastajajo tudi drugi stroški, razen do sedaj omenjenih.

Predvsem gre za stroške logistike, zavarovanj, dovoljenj, prehrane ipd. Pogosto obračunamo del skupnih stroškov organizacije kot posredne stroške (režija), med katere uvrstimo vse stroške v organizaciji, ki so porazdeljeni med projekte po vrednosti projektov. Običajno računamo za posredne stroške 50 % od vrednosti stroškov kadrov ali pa 10 do 20 % vrednosti projekta.

5 PREGLEDNICA STROŠKOV

Ko natančno razdelamo časovno razdelitev dejavnosti in nalog ter ugotovimo vse potrebne vhode in produkcijske elemente, lahko izpolnimo preglednico virov in stroškov, tako da v vsako dejavnost vpišemo podatke potrebne za izračun stroškov in stroške izračunamo. V preglednici 21 so zapisani pri vsaki vrsti virov nekateri tipični viri, vendar pa moramo pripraviti preglednico in virov konkretno za svoj projekt. Preglednica 21 je pripravljena tako, da smo pri dejavnostih vstavili na začetek štiri dejavnosti (uvod, specifikacija izdelkov, načrt dela in spremljanje projekta), v nadaljevanju pa sledijo specifične dejavnosti za vsako multimedijsko področje in na koncu testiranje in predaja izdelka. V preglednici so predlagani določeni viri in ocenjene vrednosti ter s tem stroški, glede na konkretne projekte pa se preglednica lahko dopolni in nadgradi ter odstranijo podatki, ki niso potrebni.

Preglednica 21: Viri v multimedijski produkciji

V vsak prostorček vpišite potrošek (npr. število ur, npr. 10 ur), ceno na enoto potroška (npr. 15 EUR/uro) in strošek (zmnožek potroška in cene na enoto potroška) v EUR (npr. 10 ur x 15 EUR/uro = 150 EUR)

Viri projekta / Dejavnosti		Uvod	Specifikacija	Načrt dela	Spremljanje projekta	Dejavnost 5	Dejavnost 6	Dejavnost 7	Dejavnost 8	Dejavnost 9	Dejavnost 10	Dejavnost 11	Dejavnost 12	Dejavnost 13	Testiranje	Predaja izdelka
KADRI	Producent															
	Vodja projekta															
	Scenarist															
	Režiser															
	Asistent režije															
	Realizator oddaj															
	Mešalec slike															
	Scenograf															
	Rekviziter															
	Osvetljevalec															
	Mojster za posebne učinke															
	Direktor fotografije															
	Kamerman/snemalec															

Viri projekta / Dejavnosti		Uvod	Specifikacija	Načrt dela	Spremljanje projekta								Končno testiranje				
ENERGIJA	Baterije																
	El. generator																
	Električna energija																
DRUGO	Hrana (catering itd.)																
	Prevozi																
	Dovoljenja																
	Zavarovanje																
	Pravne in ekonomske storitve																

6 IZRAČUN LASTNE PRODUKCIJSKE CENE

Izračun končne cene projekta pripravi izvajalec in je zelo pomemben element pri pogajanjih o naročilu projekta. Končna cena za projekt je stvar dogovora in pogodbe med naročnikom in izvajalcem. Za vse ocene ali izračune je pomembno poznavanje lastne cene projekta, ki pove, kolikšni so dejanski stroški s projektom.

Ceno projekta lahko dobimo z oceno ali izračunom. Za oceno cene projekta uporabimo metodo Top down ali analogno metodo.

Za projekte, ki so si zelo podobni in imamo z njimi veliko izkušenj, lahko uporabimo metodo ocene Top down. Projekt ocenimo na podlagi cen primerljivih projektov, ki smo jih že izvedli sami, ali obstaja ponudba na trgu. V takem primeru niso potrebne zahtevne in drage priprave za sestavo ponudbe.

Primer 17

Na podlagi primerjave cen za izdelke, ki smo jih izdelali v zadnjem letu, lahko ocenimo, da je cena reklamnega spota določenih specifikacij 12.000 EUR + DDV.

V primeru, ko je stroške mogoče določiti na podlagi normativov, govorimo o **analogni metodi**.

Primer 18

En dan snemanja na terenu z ekipo 5 sodelavcev in reportažnim avtom stane 8.300 EUR. DDV ni vključen.

Primer 19

Cena reportažnega video dogodka je 150 EUR/minuto, za 4-minutno reportažo torej 600 EUR. DDV ni vključen.

Najbolj natančna metoda, ki zahteva tudi največ časa, pa je **produkcijska (inženirska)**. Ta metoda se uporablja za nove izdelke, kjer prvič načrtujemo produkcijo za nov izdelek, pa tudi za utečeno produkcijo, kjer so posamezni parametri precej spremenjeni glede na prejšnje stanje.

S to metodo natančno izračunamo stroške vseh faz produkcije, kar pomeni, da moramo že v fazi priprave na projekt pripraviti natančen izvedbeni načrt, v katerem so podrobno opredeljene vse dejavnosti s potrebnimi viri, in natančno opredeliti lastno ceno ter druge parametre za izračun proračuna projekta. Ker je priprava takih ponudb zahtevna in draga, se je treba z naročnikom dogovoriti za plačilo.

Pri izračunu posameznih stroškov moramo poznati potrošek določenega elementa (število ur dela, število ur najema, število enot storitve, število izdelkov ...) in vrednost enote potroška. Strošek dobimo tako, da posamezni potrošek pomnožimo z vrednostjo enote.

Primer 20

Izračun stroškov iz potroškov in cene enote:

10 ur dela pomočnika na terenu po 14 EUR = 140 EUR.

6 dni najema kamere po 60 EUR/dan = 360 EUR.

10 paketov hrane po 22 EUR = 220 EUR.

2 avtorski poli (npr. scenarija) po 340 EUR = 680 EUR.

Primer 21

Izračun lastne cene po inženirski metodi. Projekt ima dve dejavnosti, zadnji stolpec je zbirni. Rezultati so prikazani v preglednici 25.

Preglednica 22: Viri in stroški po dejavnostih in skupno za konkreten projekt

Viri projekta / Dejavnosti		Dejavnost 1	Dejavnost 2	Skupaj
KADRI	Producent	10 ur 45 EUR/uro 450 EUR	5 ur 45 EUR/uro 225 EUR	15 ur 45 EUR/uro 675 EUR
	Vodja projekta	5 ur 35 EUR/uro 175 EUR	5 ur 35 EUR/uro 175 EUR	10 ur 35 EUR/uro 350 EUR
	Scenarist	350 EUR	0	350 EUR
	Stilist	150 EUR	0	150 EUR
	Osvetljevalec	–	20 ur 20 EUR/uro 400 EUR	20 ur 20 EUR/uro 400 EUR
	Direktor fotografije	–	20 ur 25 EUR/uro 500 EUR	20 ur 25 EUR/uro 500 EUR
	Snemalec	–	20 ur 20 EUR/uro 400 EUR	20 ur 20 EUR/uro 400 EUR
	Masker	150 EUR	0	150 EUR
	Montažer (z opremo)	–	30 ur 35 EUR/uro 1050 EUR	30 ur 35 EUR/uro 1050 EUR
	Tonski tehnik	10 ur 20 EUR/uro 200 EUR	30 ur 20 EUR/uro 600 EUR	40 ur 20 EUR/uro 800 EUR
Preizkuševalec (pregled izdelka)	–	5 ur 15 EUR/uro 75 EUR	5 ur 15 EUR/uro 75 EUR	

Viri projekta / Dejavnosti				
PROSTOR	Pisarna	1 teden 80 EUR	1 teden 80 EUR	2 tedna 160 EUR
	Avdio studio	–	10 ur 40 EUR/uro 400 EUR	10 ur 40 EUR/uro 400 EUR
	Video studio	–	20 ur 50 EUR/uro 1000 EUR	20 ur 50 EUR/uro 1000 EUR
	Lokacija 1	–	4 ure 120 EUR/uro 480 EUR	4 ure 120 EUR/uro 480 EUR
OPREMA	Računalnik z osnovnimi programi	1 teden 40 EUR/teden 40 EUR	1 teden 40 EUR/teden 40 EUR	2 tedna 40 EUR/teden 80 EUR
	Oprema za teren		200 EUR	200 EUR
	Program A	30 EUR	30 EUR	60 EUR
MATERIAL	Pisarniški material	15 EUR	15 EUR	30 EUR
	Material za sceno	150 EUR	–	150 EUR
DRUGO	Hrana (catering itd.)	100 EUR	250 EUR	350 EUR
	Dovoljenja	150 EUR	–	150 EUR
	Prevoz na lokacijo		250 EUR	250 EUR

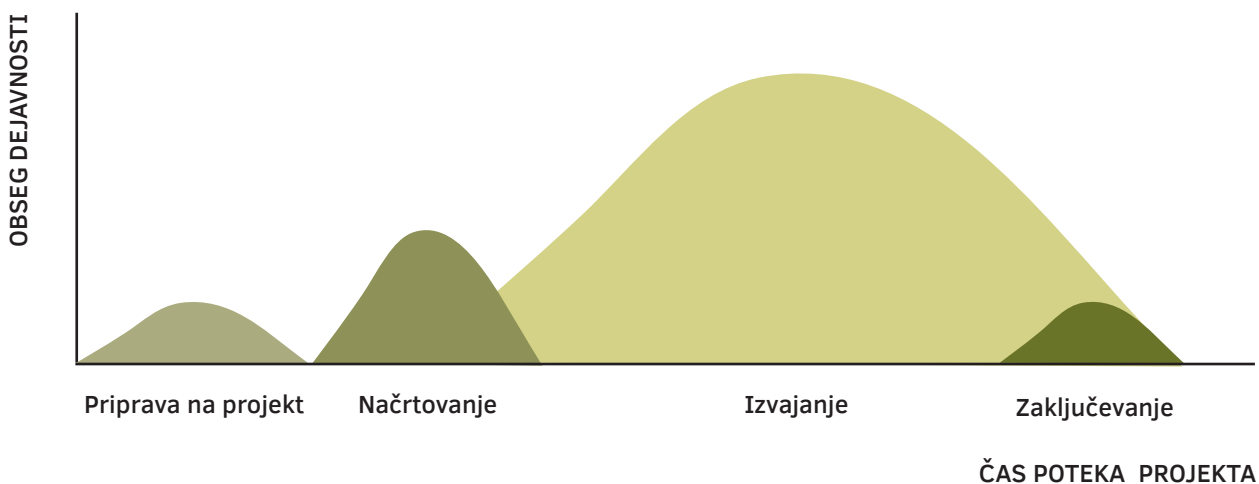
Skupni strošek projekta oziroma lastna proizvodna cena izdelka je 8.135 EUR, DDV ni vključen. Prodajna cena mora biti od 2- do 3-krat višja, da pokrijemo stroške produkcije, režije, davčne obveznosti in zagotovimo sredstva za razvoj in dobiček.

Pri vsaki metodi je različna natančnost izračuna. Glede na dejstvo, da se mora predračun čim manj razlikovati od končne vrednosti projekta, je treba z naročnikom že prej skleniti ustrezen dogovor o končni ceni in usklajevanju cen, če gre za projekt, kjer je nekatere dejavnosti in stroške na začetku nemogoče predvideti. V praksi velja, da se ocena ne sme razlikovati od končne cene za več kot za 30 % pri metodi top down, za več kot 20 % pri analogni metodi in za več kot 10 % pri produkcijski (inženirski) metodi.

Če so natančno izračunani stroški projekta večji od ocenjenih, se mora povečati proračun projekta ali pa se projekt ne izvede, zato mora biti ob podpisu pogodbe cena znana oziroma mora biti opredeljeno, v katerih fazah lahko pride do večjih stroškov in kakšen je postopek ravnanja (predvsem potrjevanja dodatnih stroškov) v teh primerih.

Pri izvajanju projekta je zelo pomembno poznavanje razporeditev stroškov v času poteka projekta. Iz sheme 10 vidimo potrebo po virih, s tem pa tudi stroške v času življenjske dobe projekta.

Shema 13: Prikaz poteka faz in porabe virov v življenjski dobi projekta



Časovna razporeditev porabe virov, ki je prikazana na shemi 13, je za producenta, ki skrbi za izvajanje in plačila, pomembna zato, da vemo, koliko stroškov bo v določenem obdobju, in da zagotovimo potrebna finančna sredstva za redna izplačila (kreditni) oziroma da s pogodbami določimo čas določenih izplačil, ko bomo dobili od naročnika dokončno plačilo. Če dobimo od naročnika že v začetku delno ali celotno plačilo (kar pa je zelo redko), imamo s plačili manj težav. Iz sheme 13 je razvidno, da največji stroški nastanejo v fazi izvajanja.

NALOGE

Naloga 4

V preglednico 23 vpišite vire in stroške in izračunajte lastno produkcijsko ceno za svoj izdelek

.....

Preglednica 23: Viri in stroški pri produkciji izdelka

Viri projekta / Dejavnosti		Uvod	Specifikacija	Načrt dela	Spremljanje projekta	Dejavnost 5	Dejavnost 6	Dejavnost 7	Dejavnost 8	Dejavnost 9	Dejavnost 10	Dejavnost 11	Dejavnost 12	Dejavnost 13	Testiranje	Predaja izdelka
KADRI																

Viri projekta / Dejavnosti	OPREMA	MATERIAL	DRUGO
Uvod			
Specifikacija			
Načrt dela			
Spremljanje projekta			
Dejavnost 5			
Dejavnost 6			
Dejavnost 7			
Dejavnost 8			
Dejavnost 9			
Dejavnost 10			
Dejavnost 11			
Dejavnost 12			
Dejavnost 13			
Testiranje			
Predaja izdelka			

Zbirna preglednica 24: Izračun lastne produkcijske cene

Št.	Vir	Strošek (EUR)
1	Kadri	
2	Prostor	
3	Oprema	
4	Material	
5	Drugo	
	SKUPAJ	

7 VPLIVI, NEGOTOVOSTI IN TVEGANJA PROJEKTA

Vsako delovanje organizacije spremljajo negotovosti in tveganja, kar pomeni, da v začetku praviloma ni mogoče natančno predvideti učinkov vseh parametrov in odločitev na posamezne dejavnosti in naloge ter na končni rezultat dela. Redki so projekti, ko lahko trdimo, da popolnoma poznamo možne težave in alternativne rešitve ter posledice le-teh na projekt. Tveganja imajo lahko negativne ali pozitivne posledice, večja tveganja praviloma prinesejo večje izgube, pa tudi večji dobiček, če se uresničijo.

Na tem mestu omenjamo velik vpliv ukrepov zaradi Covid-19 na multimedijsko produkcijo. Nekatera področja so se v tem času zelo razvila, nastala so tudi nova, obenem pa se je delo na drugih področjih (predvsem prireditve v živo), povsem ustavilo. Vendar na splošno velja, da so inovativni in prilagodljivi krizo uspešno preživeli in uvedli številne nove poslovne modele, ki se bodo uveljavili tudi v »normalnih« časih.

Primer 22

Filmska ekipa, ki pripravlja film v mednarodni koprodukciji in je načrtovala snemanje v treh državah od januarja do marca 2021, v septembru 2020 ne ve, kakšno bo stanje zaradi koronavirusa, glede na vremenske spremembe pa tudi ni zagotovo, da bo takrat na prizorišču snemanja sneg, kar potrebujejo zaradi scenarija zgodbe. Težava je tudi v tem, da bodo šele decembra izvedeli, koliko sredstev bodo imeli na razpolago.

Praviloma je negotovost odvisna od subjektivne presoje brez natančnih podatkov, tveganje pa je odvisno od statistične ocene in je zelo povezano tudi s proračunom, saj je številna tveganja mogoče zelo zmanjšati z večjimi finančnimi vložki v projekt.

Negotovost pomeni, da poznamo strukturo problema, naravo spremenljivk in njihovo medsebojno povezanost, ne poznamo pa natančnih numeričnih vrednosti posameznih spremenljivk. Negotovost se zmanjšuje s količino in kakovostjo informacij, z znanjem in izkušnjami, ki jih imamo o določeni temi, panogi, izdelku, tržišču itd. S pomočjo projektnih modelov lahko zelo zmanjšamo negotovost in tudi tveganja, zato moramo pri vsakem projektu dopolnjevati register tveganj in s tem povečevati obseg svojega znanja in zmanjševati negotovost. Kljub vsemu znanju in ukrepom pa določena negotovost in tveganja obstajajo pri vsakem projektu.

Tveganje je element vsakega projekta, saj gre pogosto za novosti, nepreverjene rešitve, pomanjkanje informacij, dvoumne podatke itd., vendar brez tveganja ne moremo doseči na trgu bistvenih presežkov. Za inovativne rešitve je pač značilno, da predstavljajo nekaj novega, do sedaj nepoznanega.

V praksi gre za to, da tveganja v projektih formaliziramo. Izkušeni vodje projektov pogosto ne formalizirajo, ampak jih rešujejo v sklopu vodenja projekta na osnovi izkušenj, obenem pa s tem ohranjajo določen monopol, saj sodi poznavanje in obvladovanje tveganj med pomembne elemente know-how-a (vedeti, kako). Kot lastniki moramo zahtevati formalizacijo postopkov, saj moramo v primeru odsotnosti vodje (smrt, bolezen, odpoved ipd.) na podlagi dokumentacije takoj nadaljevati z delom.

Primer 23

Od sodelavcev, ki večino podatkov »nosijo« v glavi ali shranjujejo po raznih lističih in cigaretnih škatlah, zahtevamo, da vse podatke ustrezno uredijo in arhivirajo pri vodstvu projekta, da se v primeru odsotnosti koga od sodelavcev lahko delo čim prej nadaljuje.

Za upravljanje s tveganji je več metodologij, ki temeljijo na podobni osnovni strukturi. Tveganja je treba predvideti, jih prepoznati, analizirati in predvideti ustrezne ukrepe za preprečevanje oz. zmanjšanje tveganja oziroma ravnanje in ukrepe v primeru, da pride do določenih dogodkov.

Za del tveganj ni opravičila in jih je možno bistveno zmanjšati. Gre za tveganja, ki nastanejo zaradi:

- pomanjkljivega ali nerealnega planiranja;
- neznanja in nepoznavanja zadev;
- podcenjevanja obsega in zahtevnosti projekta;
- izbora neprimernih kadrov in opreme;
- pomanjkljivega komuniciranja;
- prevelikega obsega vzporednih dejavnosti in drobljenja potencialov;
- neučinkovitega spremljanja dejavnosti projekta in neukrepanja v primeru odstopanj;
- popuščanja raznim pritiskom v fazi načrtovanja in izvedbe projekta idr.

Zavedati se moramo, da je na področju medijev odstotek ljudi, ki so nadpovprečno nagnjeni k tveganjem, še večji kot v povprečni populaciji, saj gre za ustvarjalnejše in liberalno usmerjene ljudi, ki so usmerjeni k iskanju novega, drugačnega, neznanega.

Sodobne metodologije obvladovanja tveganj ne vsebujejo samo groženj, kaj se lahko zgodi negativnega, ampak se pri tveganjih upoštevajo tudi pozitivni dogodki. Zelo pomembno je tudi, da metodologija omogoča opredelitev finančnih učinkov tveganj.

Organizacije postavljajo kot največja tveganja naslednja:

- finančna izguba,
- izguba ugleda,
- tveganja zaradi zaposlenih.

Finančna izguba, ki je posledica napačnih strateških usmeritev poslovanja organizacije, je izguba zaradi finančnih in operativnih tveganj. Nanaša se na izpad dohodka, nizko socialno varnost zaposlenih in nizko organizacijsko kulturo podjetja.

Tveganje izgube ugleda organizacije je težko meriti, nanaša pa se na možnost negativnega javnega mnenja o organizaciji. Povezuje se z drugimi tveganji (zlasti s strateškim in operativnim tveganjem). Obstaja možnost finančnih izgub (strank, trga, dohodka kot posledice izgube zaupanja obstoječih in potencialnih strank, dragi sodni postopki, likvidnostne težave, padec delnic ipd.). Izguba ugleda ima dolgoročne posledice.

Tveganje zaposlenih je v današnjem globalnem svetu dinamičen proces. Obravnavajo ga različne teorije s področja družbenih, ekonomsko-psiholoških in varnostno korporativnih študij na različne načine. Zaposleni je vsakodnevno izpostavljen različnim vplivom (delovno mesto je lahko vir spornih razmerij in pomemben kriminogen dejavnik), ki lahko bolj ali manj ogrožajo poslovanje organizacije. V tem kontekstu lahko sodobno družbo primerjamo s »hišo strahov in tekmovalnosti« (Intervju Stane Bertonec, 2015). Zato je treba s sodelavci skleniti ustrezne pogodbe, pri čemer pa so tiste s konkurenčno klavzulo bolj redke, saj organizacije nimajo denarja za plačevanje sodelavca v času, ko ne sme delati, kar lahko traja tudi leto ali več.

Primer 24

Sodelavec, ki je ključen za delovanje avdio studia, preko noči preide h konkurenci in posledično s seboj odpelje določene stranke.

7.1 Vplivi projektov na ljudi in okolje

Vsak projekt ima določene vplive na ljudi in okolje. Pojavijo se v fazi izvedbe projekta in pri uporabi izdelkov ali storitev v praksi. Vplivi so lahko neposredni ali posredni, pokažejo se lahko tudi čez več let, zato je poznavanje in upoštevanje tega področja izredno pomembno. Realne in tudi potencialne vplive moramo prepoznati in nato v okviru ocene tveganj projekta ugotoviti, če ne presegajo določenih okvirov, ko lahko ogrozijo izvedbo projekta in uporabo izdelkov, storitev ali drugih rezultatov projekta.

V sodobnem svetu velja usmeritev v trajnostne načine produkcije in delovanja, ki ne sme imeti negativnih vplivov na okolje in ljudi.

Pri pripravi in izvedbi projektov moramo poznati in upoštevati vso zakonodajo in predpise s področja zdravja, varnosti, zaščite in varovanja okolja v določenem okolju. Brez upoštevanja omenjenih elementov delujemo v nasprotju z delovno zakonodajo in javnim mnenjem, ne moremo prodati svojih izdelkov in storitev oziroma smo celo v prekrških.

Zdravstvene zahteve se nanašajo na vse delavce, ki sodelujejo v projektu in pri dobaviteljih in še posebej pri kupcih oziroma drugih uporabnikih. Gre za zelo široko področje, ki vključuje možnosti nevarnosti za zdravje zaradi naprav, materialov, energetskih virov, delovnih pogojev in organizacije dela in medsebojnih odnosov, kjer gre predvsem za preutrujenost delavcev in stresne situacije. Za multimedijsko produkcijo je značilno pogosto celodnevno, časovno neurejeno in stresno delo v različnih okoliščinah (lokacije, infrastruktura, vreme ...).

Izredno široko je področje zaščite pri delu, ki obsega vrsto predpisov in ukrepov, ki morajo zagotoviti varno delo. Na področju multimedijske produkcije gre predvsem za delo z različno opremo v različnih situacijah (teren, studii, dvorane ...), kjer pogosto ni mogoče zagotoviti optimalnega dela z napravami. Pogosto imajo velik vpliv tudi vremenske razmere, precejšnji del nevarnosti pa predstavljajo tudi prevozi.

Varovanje okolja sodi med najbolj pomembne elemente, ki jih moramo upoštevati pri produkciji, saj je vsako poseganje v naravo ali celo onesnaževanje nezaželeno in celo kaznivo. V multimedijski produkciji gre največkrat za poseganje v naravo pri snemanjih v naravi, pri čemer se vedno bolj uveljavljajo postopki animacij in simulacij.

Za vse zgoraj omenjene elemente je treba poskrbeti v okviru sistema upravljanja in še posebej pri tveganjih projekta.

V projektni dokumentaciji zapišemo v ustrezne rubrike vse možne vplive (pozitivne in negativne, neposredne in posredne) projekta na ljudi in okolje, obenem pa tiste, ki pomenijo tveganja za projekt, opredelimo tudi v rubriki tveganja projekta. Opredelimo in ocenimo vse mogoče vplive, od tistih, ki nastanejo pri pripravi in izvedbi projekta, do vplivov, ki so posledica rezultatov projekta.

Načini za ugotavljanje in oceno možnih vplivov so naslednji:

- pregled različnih virov (znanstveni in strokovni članki, študije, konference, sejmi ...);
- pregled in analiza dokumentacije iz preteklih lastnih projektov in študij podobnih tujih projektov doma in v tujini;
- pripravimo in analiziramo modele, sheme, hipoteze, scenarije, domneve ...;
- soočimo ideje in mnenja različnih strokovnjakov, okoljskih organizacij, uporabimo socialna omrežja;
- opravimo različne pogovore in intervjuje;
- pridobimo ekspertna mnenja.

Pri vsakem projektu je treba opredeliti vse pomembne vplive, pri čemer ocenimo vplive na okolje ter ljudi, in to tako neposredne kot posredne ter pozitivne in negativne vplive, kot kaže preglednica 25. V primeru, da so vplivi negativni (presegajo dovoljene normative), praviloma prenehamo z razvojem projekta ali pa projekt ustrezno spremenimo.

Preglednica 25: Ocena možnih vplivov projekta na ljudi in okolje

Št.	Vrsta vplivov	Pozitivni vplivi	Negativni vplivi
1	Neposredni vplivi na ljudi		
2	Posredni vplivi na ljudi		
3	Neposredni vplivi na okolje (naravno in bivalno)		
4	Posredni vplivi na okolje (naravno in bivalno)		

Za ponazoritev vplivov na okolje in ljudi je prikazana ocena v primeru 25 in v preglednici 28, v primeru 26 in preglednici 26 ter v primeru 27 in preglednici 27.

Primer 25

Projekt Reklamni film Dopust v Bohinju (kraj z jezerom). V okviru projekta bo posnet 5-minutni film, ki naj bi spodbujal k dopustu v Bohinju. Film bo posnet v slovenskem jeziku. Ocena možnih vplivov je prikazana v preglednici 28.

Preglednica 28: Ocena možnih vplivov projekta Reklamni film Dopust v Bohinju na ljudi in okolje.

	Pozitivni vplivi	Negativni vplivi
Neposredni vplivi na ljudi in lokalno skupnost	Informiranje, dopust v Bohinju, spoznavanje običajev, boljše počutje dopustnikov	Zaradi hladne vode v jezeru nezadovoljstvo nekaterih dopustnikov. Možni prepiri v družini, ker jih polovica hoče na morje, polovica pa zaradi reklame v Bohinj.
Posredni vplivi na ljudi in lokalno skupnost	Spočiti delavci bodo bolj učinkovito delali po dopustu, bolj bodo cenili zdravo življenje ...	Ker gredo turisti v Bohinj in ne na morje, je slabša morska turistična sezona, manj je zaposlitev ... Turistični delavci z Bleda so nejevoljni zaradi konkurence Bohinja.
Neposredni vplivi na okolje	Več turistov v Bohinju, več denarja, možnost za razvoj, več zaposlitev	Motenje miru domačinov in vikendašev, večje onesnaževanje in obremenjevanje okolja, posegi v naravno okolje
Posredni vplivi na okolje	Bolj urejeno naselje in okolica	Spremembe v naravnem okolju

Primer 26

Projekt: Tradicionalni tritedenski poletni glasbeni festival v podeželskem okolju. Za čas festivala se bistveno poveča število obiskovalcev pri domačinih in predvsem v kampu.

Ocena možnih vplivov je prikazana v preglednici 26.

Preglednica 26: Ocena možnih vplivov projekta Tradicionalni tritedenski poletni glasbeni festival v podeželskem okolju na ljudi in okolje

	Pozitivni vplivi	Negativni vplivi
Neposredni vplivi na ljudi in lokalno skupnost	Nekateri ljudje dobijo delo, oddajo sobe, dobijo najemnine za prostor. Poveča se prodaja v lokalni trgovini. Prodaja domačih izdelkov. Poleti se prekine mrtvilo v kraju. Mladi se radi vračajo v domači kraj. Kraj se promovira, postane prepoznaven.	Nekateri ljudje so prizadeti, ker izpadejo iz sistema koristi, mnogi ne marajo takih dogodkov na vasi in se pritožujejo oz. prepirajo, nekateri se odselijo ...
Posredni vplivi na ljudi in lokalno skupnost	Lokalna skupnost ima vsako leto dogodek, ki nekatere poveže v skupnih dejavnostih. Poveča se zanimanje mladih za sodelovanje z domačim krajem. V kraju se pojavijo nove poslovne ideje in priložnosti.	Lokalna skupnost ima vsako leto dogodek, ki povzroči razprtije med ljudmi. Zaradi sprememb v kraju (nove nastavitvene kapacitete, novi ljudje) se spremenijo značilnosti in domačnost kraja.
Neposredni vplivi na okolje	Uredi se infrastruktura v kraju, zaradi inšpekcijskih zahtev se odstranijo nevarne točke (jame, črna odlagališča, razne podrtije ...).	Travniki in polja se spremenijo v parkirišča, uničijo se gnezdišča nekaterih ptic, hrup plaši divje živali, onesnaži in spremeni se naravno okolje ... Veliko obiskovalcev pomeni veliko prevozov, rabe goriva in onesnaževanje okolja z izpušnimi plini.
Posredni vplivi na okolje	Ljudje uredijo stavbe in dvorišča, izboljša se ponudba storitev ...	Dolgoročno se kmetom bolj izplača oddajati polja in travnike v najem za parkirišča kot za kmetovanje, zmanjša se pridelava hrane, v lokalnem okolju se uničijo ali prepodijo določene vrste rastlin in živali.

Primer 27

Projekt Izdelava spletne strani Vsi na kolo za zdravo telo je namenjen osveščanju ljudi o zdravi in koristni uporabi kolesa. Ocena možnih vplivov je prikazana v preglednici 27.

Preglednica 27: Ocena možnih vplivov projekta Izdelava spletne strani Vsi na kolo za zdravo telo na ljudi in okolje

	Pozitivni vplivi	Negativni vplivi
Neposredni vplivi na ljudi in lokalno skupnost	<p>Spletna stran in akcije, povezane z njo, lahko povzročijo, da se ljudje vse več vozijo s kolesi, so več v naravi, se družijo in živijo bolj zdravo.</p> <p>Poveča se prodaja koles in potreba po servisih, prodajalnah opreme in drugih storitvah.</p>	<p>Na cestah se poveča število kolesarjev, večje je število nesreč in poškodb, odsotnosti z dela.</p> <p>Razne prireditve, ki motijo ustaljeno življenje kraja, običajno motijo vsaj 30 % občanov.</p>
Posredni vplivi na ljudi in lokalno skupnost	<p>Bolj zdravi ljudje so pri delu bolj učinkoviti.</p> <p>V krajih, ki postanejo zanimivi za kolesarje, se izboljša infrastruktura, pojavijo se nove poslovne možnosti (gostilne, prenočišča, znamenitosti, prodajalne, servisi) in delo za ljudi.</p> <p>Običajno zelo obiskani kraji pripravijo letne kolesarske prireditve.</p>	<p>Ker za potrebe kolesarjev spremenijo včasih mirne gozdne in poljske poti, tja pohodniki ne zahajajo več.</p> <p>Mnoge prebivalce in obiskovalce motijo preznojeni in glasni gosti po gostilnah in lokalih in tja ne zaidejo več.</p>
Neposredni vplivi na okolje	<p>Uredijo se kolesarske steze in poti v kraju ter izboljša podoba kraja, ki lahko zaradi velikega in stalnega obiska kolesarjev postane turističen kraj ...</p> <p>Ker se ljudje več vozijo s kolesi, se zmanjša onesnaženje okolja zaradi vožnje z motornimi vozili.</p>	<p>Kolesarji se pojavljajo tudi na mestih, ki so namenjena naravi, poškodujejo gorske travnike in plašijo živali ...</p>
Posredni vplivi na okolje	<p>Mesta in vasi, kamor se vozijo kolesarji, postanejo bolj urejeni.</p>	<p>Podeželje se modernizira, spreminja podobo in izgublja domačnost.</p>

7.2 Ocena tveganj projekta

V praksi moramo tveganja v projektih formalizirati, ustrezno opredeliti in prikazati. V shemi 14 je enostaven prikaz ocene posameznih tveganj, pri čemer za vsako dejavnost ocenimo stopnjo tveganja in resnost posledic, če se neki dogodek uresniči. **V primerih, ko je verjetnost tveganega dogodka velika, posledice za projekt pa zelo hude, je treba tako dejavnost in projekt, v katerem se pojavi, preprečiti.** Brez večjih tveganj pa lahko vključimo dejavnost, katere tveganje je malo verjetno, pa tudi če pride do dogodka, so posledice majhne.

Tveganje je vedno sestavljeno iz verjetnosti, da se bo zgodilo in vpliva oziroma posledic dogodka, če se bo ta zgodil.

$$TV \text{ (tveganje)} = VT \text{ (verjetnost uresničitve tveganja)} \times PT \text{ (posledice uresničitve tveganja)}$$

Pogosto se navaja primer tveganj za snemanje filma na Dunaju, če ga prizadene katastrofalen potres. V primeru, da se resnično zgodi, so posledice za projekt uničujoče, ker pa je verjetnost, da bo do dogodka prišlo v času snemanja filma zelo majhna, ga pri tveganjih ne upoštevamo. Upoštevati je treba, da se z vremenskimi spremembami lahko zelo spremenijo tveganja na določenih lokacijah in v določenih časovnih obdobjih, in izkušnje iz preteklih projektov niso več zadosten pogoj in zagotovilo za uspešno izvedbo projekta.

Shema 14: Ocena tveganj projekta

verjetnost	zagotovo				EKSTREMNO	
	zelo verjetno					
	zmerno		ZMERNO			
	malo verjetno	MAJHNO				
	redko					
		nepomembno	manjše	zmerno	veliko	katastrofa
		resnost posledic, izguba				

V času po prenehanju ukrepov zaradi Covid-19, bodo morali načrtovalci predvideti tudi tovrstna tveganja in dogodke, obenem pa načrtovati alternativne izdelke in storitve ter različne načine distribucije in uporabe.

Primer 28

Uporaba tabele tveganj v medijski produkciji za oceno tveganj pri snemanju dokumentarnega prispevka o izletu na Triglav meseca aprila. Ocena tveganj je prikazana preglednici 28.

Preglednica 28: Tveganja projekta: Dokumentarni prispevek o izletu na Triglav, ki bo sneman v aprilu

Element	Verjetnost	Resnost posledic	Ukrepi
Zelo slabo vreme	zelo verjetno (velika)	zelo resne posledice	verjetno odpoved izleta
Bolezen snemalca	zmerno	zmerno, če dobimo pravočasno drugega snemalca, sicer zelo resne posledice	v rezervi mora biti zamenjava, če je ni, snemanje odpade
Katastrofalen potres v gorah	redko (zelo majhna verjetnost)	katastrofa, če se hrib podre	zelo verjetno se to ne bo zgodilo in ne bo vplivalo na projekt
Snežni plazovi	velika	zelo velik vpliv	skoraj zagotovo odpoved izleta in snemanja, razen če ni imel režiser v planu tudi nekaj kadrov s plazovi
Medved na Gorenjskem	zmerna	zmerna	nekateri bi odpovedali sodelovanje, spremstvo lovca

Običajno se za oceno tveganj uporablja številčna ocena, pri čemer lahko določimo stopnjo tveganja določene dejavnosti na enostaven način, uporabimo ocenjevalno skalo od 1 do 5, pri vsaki dejavnosti pa se ocenjuje verjetnost, da bo dogodek nastopil (VD) in ocena posledic nastopa dogodka (OP).

Merila za posamezne parametre tveganja so opisana v preglednicah 29, 30 in 31.

Preglednica 29: Verjetnost, da se tveganje (dogodek) pojavi (uresniči)

Ocena	Verjetnost, da se tveganja pojavi (dogodek uresniči) (VD)
1	zelo majhna
2	majhna
3	srednja
4	velika
5	zelo velika

Preglednica 30: Ocena posledic, če se določeno tveganje (dogodek) pojavi (uresniči)

Ocena	Ocena posledic uresničenja dogodka (OP)
1	zelo majhne
2	majhne
3	srednje
4	velike
5	zelo velike

Stopnjo tveganja (ST) določene dejavnosti dobimo tako, da obe vrednosti za določeno dejavnost pomnožimo med seboj.

$$ST = VD \times OP$$

Minimalna vrednost ST je 1, če gre za zelo majhno verjetnost, da se tveganje pojavi (VD = 1), posledice so zelo majhne (OP = 1).

Preglednica 31: Nekaj tipičnih primerov za multimedijško produkcijo

Dogodek	Verjetnost da se dogodek pojavi (VD)	Ocena posledic dogodka (OP)	Stopnja tveganja (VD x OP)
Bolezen sodelavca	3	3	9
Okvara ključne opreme	3	5	15
Izguba materiala	2	5	10
Nepriemerne vremenske razmere	3	5	15
Nesreča na poti	2	5	10

Maksimalna vrednost ST je 25, če gre za zelo veliko verjetnost, da se tveganje uresniči (VD = 5) in posledice so zelo velike (OP = 5). V preglednici 32 so zapisani v praksi priporočeni ukrepi pri določeni meji stopnje tveganja.

Preglednica 32: V praksi priporočeni ukrepi pri določeni meji stopnje tveganja

ST (stopnja tveganja) v številkah	Stopnja tveganja (opisno)	Ukrepi
Do 5	Majhno tveganje	Ne pripravimo posebnih ukrepov (pasivno sprejetje tveganja).
Od 5 do 11	Srednje tveganje	Pripravimo preventivne ukrepe, usmerjene v odpravo vzrokov, po potrebi se pripravijo tudi ukrepi za reševanje stanja.
Več kot 11	Veliko tveganje	Pripravimo preventivne ukrepe, usmerjene v odpravo vzrokov, in ukrepe, s katerimi lahko ublažimo posledice dogodka, če do njega pride.

Pri projektu najprej zapišemo vsa možna tveganja in za njih ocenimo stopnjo tveganja (ST), nakar za vsa tveganja, ki imajo ST več kot 11, pripravimo preventivne ukrepe in program ukrepov v primeru, da se dogodek v resnici zgodi.

Za oceno tveganj pripravimo preglednico 33, v katero za posamezen projekt zapišemo glavna tveganja, torej tista, ki sodijo med srednja in velika tveganja.

Preglednica 33: Ocena stopnje posameznih tveganj z ukrepi

Vrsta tveganja	Konkretno tveganje, vezno na določeno dejavnost	Verjetnost dogodka (VD)	Ocena posledic (OP)	Stopnja tveganja (ST) VD x OP	Ukrepi za zmanjšanje tveganja	Ukrepi za zmanjšanje posledic	Odgovorna oseba
Pogodbena							
Ekonomska, finančna							
Tržna							
Tehnološka							
Tehnična							
Logistična							
Kadrovska							
Vplivneži							
Socialna							
Pravna							
Etična							
Naravna							
Tveganja v zvezi z odgovornostjo							
Medkulturne razlike							
Politična							

Primer 29

Ocenimo tveganja pri organizaciji prireditve v juliju, kjer bo nastopilo več glasbenih skupin na prostem. Za pokritje stroškov je treba imeti vsaj 500 obiskovalcev s plačano vstopnino. Kot glavna tveganja opredelimo možnost zamud prihoda skupin ali celo odpoved nastopa, vreme, tehnične težave, probleme z varnostjo, število obiskovalcev. Ocena tveganj je prikazana v preglednici 34.

Preglednica 34: Ocena stopnje posameznih tveganj pri organizaciji prireditve iz primera 29

Vrsta tveganja	Konkretno tveganje, vezno na določeno dejavnost	Verjetnost dogodka (VD)	Ocena posledic (OP)	Stopnja tveganja (ST) VD x OP	Ukrepi za zmanjšanje tveganja	Ukrepi za zmanjšanje posledic	Odgovorna oseba
Kadrovsko	Da skupine ne pridejo pravočasno na dogodek ali odpovedo sodelovanje	2	5	10			
Ekonomska	Vsaj 500 obiskovalcev s plačano vstopnino	3	4	12			
Naravne nesreče in pojavi	Nevihta ali deževno vreme	4	5	20			
Tehnološka	Problemi z ozvočenjem in elektriko	3	3	9			
Logistična	Problem varnosti, ko se obiskovalci napijejo	5	3	15			

Med velika tveganja sodijo tri (možnost nevihte in problem varnosti, ko se obiskovalci napijejo ter da ne bo dovolj obiskovalcev), ostala tveganja pa med srednja. Za vsa omenjena tveganja moramo pripraviti ustrezne ukrepe za preprečevanje in za zmanjšanje škode, če pride do dogodka.

7.3 Vrste tveganj

Za razumevanje problematike tveganj avtorji predlagajo, da si v organizacijah postavijo s tem v zvezi nekatera vprašanja in poskušajo nanje odgovoriti.

Po Lamu (2003, 39) so bistvo vsega upravljanja tveganj preprosta vprašanja:

- Kaj se lahko zgodi, kaj in kje lahko gre kaj narobe?
- Če se zgodi, kakšne bodo posledice?
- Kako bomo ukrepali, če se to zgodi?

In dodajmo: Kaj lahko storimo, da se to ne zgodi (preventiva)?

Verjetnost je močno povezana s tveganjem. V praksi se lahko tveganje izračuna, če lahko nastopi ali ne. Dogodek z verjetnostjo nič je nemogoč dogodek, tisti z verjetnostjo 1 pa je gotov in pri njem tveganje ni prisotno. V praksi imajo skoraj vsi dogodki določeno stopnjo negotovosti, kar pomeni, da so vrednosti dogodkov med 0 in 1. V statistični praksi je dopustna meja tveganj manj kot 0,05 (npr. na 100 poskusov, projektov, naložb, izdelkov ... jih 5 ne uspe), v realnosti pa se sprejemajo pogosto tudi veliko višja tveganja. Pri raznih igrar na srečo pa ljudje sprejmejo tudi verjetnost, da bodo dobili dobiček 1 : nekaj milijonov.

Da bi ljudje razumeli tveganja, morajo dobiti preproste podatke pri vsakem tveganju, na primer (Lam, 2003, 24–27):

Primer 30

- Najvišji znesek, ki ga lahko izgubimo pri podpisu slabe pogodbe, je 40.000 EUR.
- Če izdelek ne bo uspešen na trgu, bomo odpustili polovico delavcev.
- Če projekt ne bo uspel, bomo imeli izgubo v višini 40 % prihodkov, znižanje plač za 15 % in dve leti bomo brez izplačila bonusov.
- Verjetnost, da se bo dogodek zgodil, je 30 %.
- Če izgubimo TV-kombi, bo celotna terenska ekipa odpuščena.
- Letno porabimo 40.000 EUR za zavarovanja in 60.000 EUR (povprečje zadnjih treh let) za pokrivanje škode zaradi uresničenih tveganj.
- Odhod voditelja TV-dnevnika h konkurenci bo zmanjšal gledanost našega TV-dnevnika za 15 %.

Na podlagi takih podatkov ljudje lažje razumejo problematiko, povezave, njihovo osebno škodo in tudi, zakaj morajo sodelovati pri odkrivanju, analizi in upravljanju tveganj.

Pri vsakem projektu moramo narediti identifikacijo in nato natančen spisek in analizo možnih dogodkov, ki vplivajo na tveganja projekta, in pripraviti ustrezne ukrepe za preprečevanje tveganj oziroma za zmanjševanje učinka negativnih posledic. **Zelo koristno je graditi svoj Register tveganj, v katerega zapisujemo vse, kar se je zgodilo pri določenem projektu, in na ta način dobimo bazo, na osnovi katere povečamo gotovost svojih ravnanj, zmanjšamo tveganja oziroma se pripravimo na hitro in učinkovito ukrepanje pri prihodnjih projektih, če pride do težav.**

Tveganja po standardu IRM (Institute of Risk Management) delimo na:

- strateška,
- finančna,
- izvajalska (operativna), čista tveganja.

7.3.1 Strateška tveganja

Najpomembnejša so strateška tveganja, saj neposredno posegajo v vizijo, poslanstvo in vrednote podjetja ter strateške usmeritve, cilje in načrte, ki jih skupaj sprejemajo lastniki in uprava. Gre za to, na katero področje ali področja naj organizacija usmeri svojo dejavnost in kaj naj konkretno počne – danes in v prihodnosti. To je tudi področje, na katerem imajo največjo vlogo podiplomsko izobraženi in usposobljeni medijski producenti.

Osnovna težava teh tveganj je, da se odločitve sprejemajo dolgoročno, v sedanosti, posledice pa so znane v prihodnosti. Najpogostejše so napačne usmeritve, vztrajanje pri zastarelih normah, tehnologijah, zgrešene strateške povezave ipd. Pri teh tveganjih imajo največjo vlogo vizionarji, prinašalci in razvijalci novih idej, strategij in izdelkov ter vodilni menedžerji. Ker je od njih v zelo veliki meri odvisen uspeh podjetja, so tudi iskani in dobro plačani.

Dobro upravljanje strateških tveganj prinaša kar 59 % učinkov za pozitivno delovanje podjetja, slabo pa kar 72 % učinkov za slabo delovanje ali propad podjetja.

Sistemska strateška kriza se v organizaciji pojavi zaradi (Vrečko, Mulej, 2012, 7):

- odsotnosti strateškega razmišljanja, načrtovanja in delovanja oz. premajhne strateške dinamičnosti organizacije v zaznavanju in analiziranju sprememb, oblikovanju potrebnih ukrepov, programov in projektov;
- prenizke projektne razvitosti oz. zrelosti organizacije za uspešno in učinkovito izvajanje potrebnih ukrepov, programov in projektov;
- nezadostne celovitosti pri dojemljanju sprememb v poslovnem okolju in oblikovanju potrebnih ukrepov, programov in projektov;
- premalo kreativnosti, inventivnosti in inovativnosti pri strateškem in projektne delovanju organizacije.

Sistemska strateška kriza se nadaljuje v poslovno strateško krizo in ta v poslovno operativno krizo.

Preglednica 35: Strateška tveganja in najpogostejši dogodki v določeni skupini tveganj po IRM (Institute of Risk Management)

Skupina tveganj	Najpogostejši dogodki v določeni skupini tveganj
Napačne usmeritve	<ul style="list-style-type: none">• zgrešena vizija• usmeritev na neprimerne trge• proizvodnja nekonkurenčnih izdelkov• nižanje vrednosti podjetja
Zgrešene strateške povezave	<ul style="list-style-type: none">• napačne strategije• izbor strateškega partnerja, ki je med slabšimi na trgu• izbor lastnika, ki želi organizacijo finančno izčrpati
Vztrajanje pri zastarelih tehnologijah	<ul style="list-style-type: none">• prepozna zamenjava zastarele opreme• vztrajanje na trgu s tehnološko zastarelimi in nekompatibilnimi izdelki

Primer 31

Podjetje vztraja pri izdajanju časopisov in revij, katerih prodaja se hitro zmanjšuje.

Primer 32

Slovenska medijska hiša si je izbrala strateškega partnerja, ki ga zanima le dostop do trga s tujimi serijami, medtem ko ne namerava vlagati v domačo produkcijo.

Primer 33

TV produkcijska hiša zaradi nesoglasij lastnikov več let ni vlagala v sodobno opremo, zato so njeni izdelki za vedno več uporabnikov kakovostno neustrezni.

Za pripravo strategij je potrebnega veliko znanja, izkušenj in tudi sposobnosti in pripravljenosti za špekulativna tveganja, zato so za tako delo usposobljeni le redki.

Strateška tveganja na področju multimedijske produkcije se nenehno spreminjajo, saj se redno pojavljajo nove tehnologije in naprave, ki ponujajo tudi povsem nove možnosti, med katerimi je najpomembnejša dostopnost do storitev na licu mesta. Velike spremembe je bilo zaznati že v devetdesetih letih, ko se je pojavil splet, zelo pa so se razmere spremenile s široko dostopno uporabo mobilnih naprav in aplikacij ter globalno dostopnostjo in povezanostjo uporabnikov.

Povečal se je spekter poslovnih priložnosti, obenem pa se je pojavila nova konkurenca. Kot vse spremembe so tudi te prinesle zmanjšanje ali celo ukinitve nekaterih področij medijske produkcije, pojavila pa so se številna nova, saj v sodobnem svetu vsaka organizacija potrebuje svoje interaktivno multimedijsko spletno mesto, ki je povezano v globalni sistem.

Zaradi globalizacije in internacionalizacije se je povečala dostopnost do svetovnega trga, obenem pa se je pojavila konkurenca iz vsega sveta, nastala so in še nastajajo globalna podjetja, ki ponujajo storitve tudi v slovenskem jeziku, npr. Google, razne TV- in spletne postaje, agencije, razvoj prevajalnikov ...

Primer 34

Najpogostejši primeri, s katerimi se srečujemo v praksi: V kaj se bo podjetje usmerilo, bo delalo na enem ali več področjih, kakšna bo programska shema, katere filme bodo kupili, katere licenčne oddaje bodo uvedli in kdaj jih bodo nehali predvajati? Bodo producirali domačo TV-serijo, ker podobno pripravlja domača konkurenca, kateri bodo prepoznavni voditelji informativnega programa na TV, katero knjigo prevesti in izdati ...?

Pri strateških odločitvah je velika razlika med komercialnimi in subvencioniranimi mediji (kjer so strateška tveganja veliko manjša, razen če niso nečesa vezali na gledanost ali število prodanih produktov).

Strateška tveganja so tesno povezana s tveganji konkurenčnosti.

Tveganje konkurenčnosti obravnava teorija ohranjanja konkurenčne prednosti (Berk idr., 2005, 34), ki temelji na načelu, da je treba dejavno sprejemati tveganja, če želimo ohraniti ali celo povečati konkurenčno prednost in zmanjšati stroške poslovanja. Ob tem sta ključni vloga vodstva, ki mora biti sposobno delati, in pripravljenost lastnikov, da tak način dela sprejmejo. Vodstvo je pripravljeno na ta način dela, če dobi večje plačilo, dober lastnik pa mora tveganja porazdeliti in plačilo vodstvu vezati na rezultate.

7.3.2 Finančna tveganja

Med finančna tveganja sodijo kreditno, obrestno, valutno, inflacijsko, cenovno, plačilnosposobnostno (v povezavi z različnimi sporazumi) in posebej tveganja v zvezi z dajatvami in davki, ki jih predpisujejo državne in lokalne skupnosti. Tveganja so prikazana v preglednici 36.

Preglednica 36: Strateška tveganja in najpogostejši dogodki v določeni skupini tveganj po IRM (Institute of Risk Management)

Skupina tveganj	Najpogostejši dogodki v določeni skupini tveganj
Finančno poslovanje	<ul style="list-style-type: none">• organizacija in vodenje finančnega poslovanja organizacije• računovodski procesi• revizije• finančna kriza• vrednost podjetja• dividende
Kreditna tveganja	<ul style="list-style-type: none">• sposobnost pridobivanja ugodnih kreditov• pogoji za pridobivanje kreditov• roki za odplačilo kredita• kreditiranje dobaviteljev in kupcev
Plačilnosposobnostna tveganja	<ul style="list-style-type: none">• zagotavljanje plačilne sposobnosti• višje cene surovin in energije• znižanje prodajnih cen• neplačila – težave z izterjavami
Cenovna tveganja	<ul style="list-style-type: none">• previsoke ali prenizke cene• pritiski kupcev za nižanje cen izdelkov in storitev
Obrestna tveganja	<ul style="list-style-type: none">• višina obresti• plačilna shema• pogoji za pridobitev obresti• višje cene posojil, ob spremembi bonitete
Valutna tveganja	<ul style="list-style-type: none">• spremembe v vrednosti valut v različnih državah• sklenjene pogodbe v ustreznih valutah
Dajatve in davki	<ul style="list-style-type: none">• razlike v davkih v različnih državah• nepričakovano povišanje davkov v določeni državi

Primer 35

Konkurenca je ponudila boljše pogoje finančnemu direktorju, zato podjetje nima urejene vrhunske organizacije in vodenja finančnega poslovanja.

Primer 36

Produkcijski hiši se ni uspelo dogovoriti za kreditiranje spletne serije, zato je morala začasno prekiniti s snemanjem.

Primer 37

Na tržišču se je pojavila nova aplikacija, ki je bistveno boljša, kot jo ponuja naše podjetje in po enaki ceni, zato se je prodaja naše aplikacije zelo zmanjšala.

7.3.3 Izvajalska (operativna) tveganja

V tveganja delovanja oziroma izvajalska tveganja sodijo tista, ki se nanašajo na:

- vodenje, obvladovanje zakonodaje, standardov in prenove poslovanja;
- marketinške dejavnosti, izpolnjevanje zahtev kupcev, predlaganje razvoja novih izdelkov in storitev, prodaja;
- proizvodna tveganja (proizvodnja, nabava materiala in storitev, povezovanje z dobavitelji in ponudniki storitev ter energije, iskanje sinergij in nižjih cen);
- zagotavljanje kompetentnih kadrov;
- naložbe, prenove, vzdrževanje objektov in naprav, nakup, razvoj in vzdrževanje multimedijskih in informacijsko-komunikacijskih naprav in tehnologij (kdaj in katere naprave, programe in tehnologije);
- zagotavljanje zdravstvenih in okoljevarstvenih standardov;
- zagotavljanje etičnosti poslovanja;
- zavarovanje pred interesnimi skupinami in raznimi lokalnimi ukrepi, ki lahko zavrejo ali celo prekinejo določeno produkcijo;
- zagotavljanje finančnih virov in procesa finančnega poslovanja podjetja (računovodski procesi, revizije).

Izvajalska (operativna) tveganja so prikazana v preglednici 37.

Preglednica 37: Izvajalska (operativna) tveganja in najpogostejši dogodki v določeni skupini tveganj po IRM (Institute of Risk Management)

Skupina tveganj	Najpogostejši dogodki v določeni skupini tveganj
Vodenje	<ul style="list-style-type: none"> • organizacija • kompetence vodilnih oseb • svetovalci • transparentnost procesov • dokumentiranost procesov • preventivni in korektivni ukrepi v poslovnih procesih • vodstven nadzor • notranji in zunanji revizorji • število in vrednost škodnih dogodkov
Obvladovanje zakonodaje	<ul style="list-style-type: none"> • spremembe zakonodaje in predpisov • zakonske obveznosti • zakonodaja v različnih državah • odpoved dovoljenj • pridobivanje dovoljenj • odpoved pogodb • sprememba pogodb • tožbe • kadrovska zakonodaja • okoljevarstvena zakonodaja
Trženje	<ul style="list-style-type: none"> • ustrezni izdelki in storitve • izbira primernih načinov v določenem okolju • izbira primernih medijev • količina sredstev za oglaševanje
Tržna tveganja, izpolnjevanje zahtev kupcev	<ul style="list-style-type: none"> • sprememba povpraševanja • zavrnitev izdelka na trgu • pojav konkurence s podobnim izdelkom • pojav novega izdelka • načrti in dejavnosti konkurence • premalo inovativni izdelki • slaba kakovost • neredna oskrba

Proizvodna tveganja	<ul style="list-style-type: none"> • izbor ter nabava materiala in storitev • dolgoročni dobavitelji • nabava energije • proizvodnja – različne težave • zastoji v proizvodnji • iskanje sinergij in nižjih cen • neustrezen materialni izdelek ali storitev • tehnološka tveganja (zastareli programi, propad podjetij, ki so proizvajala naprave in izdelke, ki jih uporabljamo, sprememba tehnologije, sprememba standardov, nove naprave) • logistična tveganja (zamuda pri dostavi materiala, težave s prevozom (oprema, ljudje), izpad servisnih služb, zapora ceste zaradi nesreče, plaz, ovire pri dostavi ali prevozu zaradi stavke, zastoji na mejah, težave ob praznikih in koncu tedna ...)
Kadri	<ul style="list-style-type: none"> • zagotavljanje kompetentnih kadrov • izkoriščanje obstoječih kadrov • fluktuacija najbolj sposobnih in izobraženih kadrov • pomanjkanje določenih kadrov • izbor kadrov • delo s kadri • plačevanje kadrov • stimulacija in motivacija sodelavcev • bolezni, poškodbe, smrt • nezadovoljstvo z delom • nagnjenost h goljufijam, nezvestoba, nelojalnost, iznašanje podatkov • dolgoročna varnost • zamujanje na delo • ustrezno delovno okolje • skrb za zdravje
Psihosocialna tveganja	<ul style="list-style-type: none"> • čezmerna delovna obremenitev • nasprotujoče si zahteve in nerazjasnjene vloge • nesodelovanje pri sprejemanju odločitev, ki vplivajo na delavca, in pomanjkanje vpliva na način opravljanja dela • slabo vodene organizacijske spremembe, negotovost zaposlitve • neučinkovito sporazumevanje, pomanjkanje podpore vodstva ali sodelavcev • psihično in spolno nadlegovanje, nasilje tretje osebe
Objekti in naprave	<ul style="list-style-type: none"> • naložbe • nakup • prenova • vzdrževanje • tehnična tveganja (okvare naprav, kraja naprav, namerno uničenje naprav, nekompatibilna oprema) • posodabljanje IKT-sistema

<p>Zdravstveni in okoljevarstveni standardi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • spremljanje zdravstvenih standardov • spremljanje okoljevarstvenih standardov • uvajanje standardov v prakso • vpliv na sprejemanje novih standardov • zagotavljanje zdravega in prijetnega okolja • vplivi na psihosocialno stanje posameznikov
<p>Etičnost poslovanja</p>	<ul style="list-style-type: none"> • posebnost različnih okolij • nestrinjanje člana skupine z določenim ravnanjem • odzivi okolice
<p>Medkulturne razlike in navade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • kultura • navade • jezik • oblačenje • odnos do žensk in otrok • način razmišljanja • vrednote • individualnost ali delo v skupini • potreba po močnem vodji • klani, družine, mreže, kaste, pridobljeni oz. prirojeni status • sekvenčnost in sinhronost časa • usmeritev navznoter ali navzven
<p>Politična tveganja</p>	<ul style="list-style-type: none"> • vrsta režima • sprememba režima • drugačna politična usmeritev • prepovedi • protest določene politične stranke • cenzura • interesi lokalne politike • sodelovanje z lokalno skupnostjo • zagotavljanje dela skupnosti • stopnja demokracije • protesti, stavke, demonstracije, vojne • mednarodni dogovori, prepovedi, blokade
<p>Deležniki (vplivneži), interesne skupine, lokalni ukrepi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • posamezniki ali skupine, ki imajo svoje interese in razloge za nasprotovanje ali podporo projektu • primarni deležniki (vplivneži): poslovni partnerji, banke, ministrstva, upravni organi, sodišča, agencije, zaposleni, sodelavci, poslovni partnerji in drugi • sekundarni deležniki (vplivneži): družine in prijatelji sodelavcev projekta, javnost, mediji, konkurenčne organizacije, strokovne organizacije, politične organizacije, lokalne skupnosti, okoljevarstvene organizacije, društva, posamezniki in drugi

Primer 38

V tiskarni se zaradi slabega vodenja in kontrole pojavljajo pogoste pritožbe zaradi slabe kakovosti in zamujanja rokov.

Primer 39

Spletna prodajalna ne vlaga dovolj sredstev in na pravi način v oglaševanje, zato ima zelo slab obisk.

Primer 40

IKT podjetje ni sposobno zagotavljati takojšnje pomoči uporabnikom, ker ima izdelke, ki zahtevajo pri uporabi precej strokovne pomoči, obenem pa nima dovolj kadrov.

Primer 41

Radijska hiša je izgubila 60 % poslušalcev, ker je vodilni vodja jutranjega programa odšel na drugo delo.

Primer 42

Organizacija koncerta je vprašljiva, ker nekateri člani orkestra ne želijo pripotovati v državo zaradi nevarnosti okužbe.

Primer 43

Zaradi nestabilnih političnih razmer želi menedžer skupine preložiti koncert na čas, ko se bo stanje umirilo.

Primer 44

Snemanja filma v Triglavskem narodnem parku, po predlagani snemalni knjigi, ne dovolita dva lastnika pašnika.

Primer 45

Zaradi ukrepov v času pandemije Covid-19, je podjetje, ki se ukvarja z organizacijo dogodkov, ostalo brez 95 % načrtovanih prihodkov.

Primer 46

Zaradi ukrepov v času pandemije Covid-19, je podjetje, ki se ukvarja z izdelavo spletnih trgovin, povečalo prihodke za 76 % nad načrtovanimi.

NALOGE

Naloga 5

Pripravite preglednico vplivov projekta na ljudi in okolje.

Preglednica 38: Ocena možnih vplivov projekta na ljudi in okolje

Št.	Vrsta vplivov	Pozitivni vplivi	Negativni vplivi
1	Neposredni vplivi na ljudi		
2	Posredni vplivi na ljudi		
3	Neposredni vplivi na okolje (naravno in bivalno)		
4	Posredni vplivi na okolje (naravno in bivalno)		

Naloga 6

V preglednici 39 pripravite desetih glavnih tveganj projekta
in ocenite stopnjo tveganja. Napišite tudi ukrepe za zmanjšanje tveganja in posledic.

Preglednica 39: Ocena stopnje posameznih tveganj projekta z ukrepi

Vrsta tveganja	Konkretno tveganje vezno na določeno dejavnost	Verjetnost dogodka (VD)	Ocena posledic (OP)	Stopnja tveganja (ST) VD x OP	Ukrepi za zmanjšanje tveganja	Ukrepi za zmanjšanje posledic	Odgovorna oseba
Pogodbena							
Ekonomska, finančna							
Tržna							
Tehnološka							
Tehnična							
Logistična							
Kadrovska							
Vplivneži							
Socialna							
Pravna							
Etična							
Naravna							
Tveganja v zvezi z odgovornostjo							
Medkulturne razlike							
Politična							

7.3.4 Kadrovska tveganja

Kadri so ključni za uspešno poslovanje organizacije, obenem pa predstavljajo največja tveganja, z njimi pa so povezane številne naloge, s katerimi upravljamo kadrovska tveganja.

Ključni tveganji na področju kadrov sta stopnja izkoriščanja obstoječega potenciala in fluktuacija najbolj izobraženih in sposobnih ljudi. Posebej v podjetjih, ki zahtevajo zelo specialna znanja in velika vlaganja v izobraževanje in usposabljanje ljudi, odhodi kadrov pomenijo veliko tveganje. Zato je treba redno spremljati delovno klimo ljudi, njihove želje, zahteve, potrebe, pričakovanja, zadovoljstvo, motivacijo itd. in ustrezno ukrepati, ko se ali da se ne pojavijo želje po odhodu iz organizacije. Na sodelavce zelo vplivajo tudi družinski člani, prijatelji, kot tudi spremembe statusa (poroke, rojstvo otrok, dokončanje študija, odločitve za študij ...). Pomembne so tudi bolezni in poškodbe, pri katerih pa so velike razlike med posamezniki. Ne smemo pozabiti tudi na njihove slabe človeške lastnosti, npr. nagnjenost h goljufijam, nezvestoba, nelojalnost, iznašanje podatkov ...

Primer 47

Člana igralske ekipe sta dobila otroka in ne želita več odhajati od doma iz Celja za tri mesece na snemanja na Balkan, kjer so sicer produkcijski stroški nižji kot v Ljubljani.

Preventivne dejavnosti naj se nanašajo na:

- identificiranje pomanjkljivosti pri delu,
- krizno skupino za neprekinjeno poslovanje,
- odzive na posamezne nenormalne situacije,
- razdelavo scenarijev odzivanja in
- vadbo primerov nenormalnih (izrednih) situacij.

(Intervju S. Bertonec, 2015)

Psihosocialna tveganja izhajajo iz slabega načrtovanja, organizacije in vodenja dela ter slabih socialnih okoliščin dela ter lahko imajo negativne psihične, fizične in socialne posledice, kot so stres, povezan z delom, izgorelost ali depresija. Nekaj primerov delovnih razmer, ki vodijo do psihosocialnih tveganj:

- čezmerna delovna obremenitev;
- nasprotujoče si zahteve in nerazjasnjene vloge;
- nesodelovanje pri sprejemanju odločitev, ki vplivajo na delavca, in pomanjkanje vpliva na način opravljanja dela;
- slabo vodene organizacijske spremembe, negotovost zaposlitve;
- neučinkovito sporazumevanje, pomanjkanje podpore vodstva ali sodelavcev;
- psihično in spolno nadlegovanje, nasilje tretje osebe.

(Psihosocialna tveganja in stres na delovnem mestu, 2021)

7.3.4.1 Tveganja povezana z vplivneži (deležniki)

Pri vsakem projektu se pojavijo posamezniki ali skupine, ki imajo svoje razloge za nasprotovanje ali podporo projektu, imenujemo jih vplivneži projekta.

Po teoriji je vplivnež (deležnik) vsakdo, ki ima delež v organizaciji in ji tako lahko z delovanjem koristi, škoduje ali vpliva kako drugače, pa tudi tisti, ki lahko organizaciji koristi, škoduje ali nanjo vpliva drugače. Treba je upoštevati vse vplivneže in delovanje organizacije uravnotežiti tako, da imajo vsi določeno korist. Za to mora skrbeti menedžer organizacije.

Po eni od delitev glede tveganj imamo tri vrste ljudi:

- tveganju niso naklonjeni in se mu želijo izogniti (risk averter);
- do tveganja so nevtralni, vseeno jim je, ali obstaja ali ne (risk neutral);
- tveganju so naklonjeni (risk seeker), ker menijo, da jim tveganje prinaša večjo korist.

V praksi je več ljudi tveganjem nenaklonjenih, zato je treba tveganja obvladovati, da se dosežajo cilji v okviru načrtov, vendar pa imamo vedno tudi pritiske in zahteve deležnikov, ki so naklonjeni tveganjem ne glede na posledice.

Razlogi za delovanje deležnikov so zelo različni, upravičeni ali neupravičeni, zelo pogosto so finančni, lastninski, prostorski, pravni, okoljevarstveni, moralni, etični, politični ipd. Zaradi potrebnega upoštevanja raznih vplivnežev se stroški projektov lahko povečajo tudi za 100 % in več, v povprečju pa za 15 %, pogosto pa projekti zaradi vplivnežev zelo zamujajo ali celo propadejo.

Primer 48

V gorski vasici XXX želi filmsko podjetje AA posneti igrani vojni film z naslovom Bitka za vrh. Podjetje AA pridobi soglasja vaščanov in dovoljenja občine, štirinajst dni pred začetkom snemanjem pa se oglasi civilna iniciativa, vodi jo pomembnež iz mesta, ki ima ob vasici vikend, da gre za grob poseg v naravo, motenje redkih metuljev, ki so na tem koncu ipd., in s pomočjo medijev zaustavi pričetek snemanja. Pri-tožba in medijski pritisk za dva meseca uspeta prestaviti dovoljenje, ko čas ni več primeren za snemanje.

Zato je zelo pomembno, da predvidimo vse možne vplivneže in načrtujemo delo z njimi, pri čemer poskušamo čim bolj zmanjšati negativne vplive in izkoristiti vplivneže, ki imajo pozitivno stališče do projekta. Metode dela z vplivneži so različne, od ignoriranja do informiranja ter razvoja odnosov z njimi in sodelovanja, ki je običajno najbolj uspešen način.

Najbolj pomembni vplivneži so člani projektnega tima, sledijo pa primarni vplivneži: ustanovitelji, delničarji, direktorji, menedžerji projektov, zaposleni in drugi sodelavci, sindikati, poslovni partnerji, banke, ministrstva, upravni organi, sodišča, agencije in drugi. Med sekundarne vplivneže štejemo vse druge, ki so zainteresirani za projekt in imajo lahko nanj določen vpliv (družine in prijatelji sodelavcev projekta, javnost, mediji, konkurenčne organizacije, strokovne organizacije, politične organizacije, lokalne skupnosti, okoljevarstvene organizacije, društva, posamezniki in drugi).

Za vsak projekt je treba narediti spisek vseh možnih vplivnežev, ki ga vpišemo v preglednico 40. Ta spisek nam pomaga tudi pri različnih vrstah komunikacij.

Preglednica 40: Potencialni vplivneži projekta

Vplivneži	Priimek in ime	Naslov	Kontaktne podatki (telefon, el. pošta)
Člani projektnega tima			
Projektne menedžer			
Član 1			
Član 2			

Član 3			
Član 4			

Primarni vplivneži			
Uprava			
Vodilni menedžerji			
Direktor			
Projektni svet			
Funkcijski menedžerji			
Menedžerji projektov			
Lastniki			
Delničarji			
Zaposleni in drugi sodelavci			
Stranke			
Uporabniki			
Sindikati			
Posojilodajalci			
Ministrstva, upravni organi, sodišča			
Agencije			

Sekundarni (zunanji, posredni) vplivneži			
Družine in prijatelji sodelavcev projekta			
Javnost			
Mediji			
Institucije			
Strokovne organizacije			
Nevladne organizacije			
Politične organizacije			
Lokalne skupnosti			
Društva			
Posamezniki (kupci, potrošniki)			
Konkurenca 1			
Konkurenca 2			
Konkurenca 3			
Javnost			

Za najbolj pomembne oziroma odločujoče vplivneže je treba narediti analizo in predloge za ravnanja, kot je prikazano v preglednici 41.

Preglednica 41: Analiza odločujočih vplivnežev

	Vplivnež	Kakšen je ocenjen pozitivni vpliv vplivneža (od 1 do 5)	Kakšen je ocenjen negativni vpliv vplivneža (od 1 do 5)	Način vključitve v projekt (ignoriranje, informiranje, sodelovanje ...)
Kdo bo imel od projekta koristi in želi, da projekt uspe				
Kdo ima pomembno vlogo pri podpori, mnenjih in potrjevanju projekta				
Kdo bo imel zaradi uspešnega projekta škodo in bo zaviral projekt				
Kdo ima interes, da projekt propade				
Drugo – vpišemo in ocenimo vplive in pomembneže, ki so pomembni za naš projekt				

Ocene vpliva od 1 do 5:

1. lahko ustvarja mnenje, vendar neposrednega vpliva nima
2. ima majhen vpliv
3. vplivnež ima srednji vpliv
4. vplivnež ima močan vpliv
5. vplivnež ima ključni vpliv, od njega je odvisno, ali bo projekt sprejet ali ne

7.3.5 Tveganja povezana s kupci

Kupci so ključni za upravljanje blagovnih znamk in pozicioniranje na trgu ter ugled organizacije.

Spremenijo se zahteve kupcev, ki obstoječih izdelkov ne želijo več kupovati (sprememba nakupovalnih navad, naveličanost, drugačne želje in predstave o izdelkih, spremembe v možnostih pogajanja za nižjo ceno, težave zaradi nezmožnosti kreditiranja nakupa ...).

Na področju (multi)medijskih izdelkov in storitev so bile in bodo spremembe in s tem tveganja zelo velika:

- tveganja zaradi novih tehnologij in naprav (prehod kupcev na mobilne naprave in aplikacije, dostopnost na praktično vsakem mestu ...);
- tveganja zaradi spleta (praktično vsa podjetja imajo spletne strani ali mesta, veliko jih prek spleta tudi posluje, spremljajo se lahko načrti, delovanje in cene konkurence, spremljajo se navade v življenjskih slogih in nakupovalnih navadah, ponudba se personalizira, iščejo se načini za neposredno spremljanje in obveščanje kupcev ...);
- tveganja rasti kupcev v maloprodaji (prenehanje prodaje določenih fizičnih izdelkov, zmanjšanje naročnin, iskanje novih kupcev pri nas in v tujini, ponudba domačih izdelkov, iskanje drugih prodajnih poti).

Pomembno je tudi, koliko in kako se bodo domača podjetja in strokovnjaki lahko sploh vključili v produkcijo določenih izdelkov za domači trg ali pa izkoristili možnost novih kupcev na svetovnem trgu.

Na tem mestu obravnavamo najbolj tipične pojave in tveganja v povezavi s kupci, ki so značilni za medijsko produkcijo. Ko naročniku, potencialnemu kupcu, pripravimo specifikacijo izdelka in celoten predlog projekta, ga v večini primerov zanima predvsem to, kaj dobi, v kakšnem času in koliko to stane. V glavnem, koliko stane, saj se tudi čas lahko pretopi v denar. Tveganja ga običajno ne zanimajo in razmišlja na način »bo že kako«. Tudi projektni vodja razmišlja podobno, saj ga zanima samo to, da je projekt dovolj poceni in da ga bo dobil. Lastnik izvajalne organizacije oziroma skrbnik projekta pa mora poskrbeti, da se tudi tveganja, povezana z naročnikom, čim bolj zmanjšajo.

Zato je treba pripraviti zelo natančno pogodbo z vsemi specifikacijami, medsebojnimi obveznostmi, roki, finančnimi okviri ipd. Posebej je treba opredeliti naloge naročnika, ki so ključne za uspešno načrtovanje, izvedbo in zaključek projekta (dostava potrebnih materialov, dogovori z avtorji, pridobitev ustreznih dovoljenj, pravočasno potrjevanje vmesnih rezultatov projekta ipd.). Pri sodobnem poslovanju je treba predvideti tudi možnost sprememb ali dopolnitev projekta v času trajanja projekta in zato pripraviti natančen protokol potrjevanja sprememb, ki vsebujejo tudi vse potrebne spremembe v pogodbi in finančne posledice.

Če uporabljamo klasično načrtovanje, je slabo to, da smo nefleksibilni in nismo sposobni upoštevati naročnikovih sprememb zahtev oz. te lahko uresničimo le z velikim dodatnim naporom. Tveganje, da naročnik ne bo zadovoljen z rezultati projekta, se v takih primerih prenaša šele v zadnji del projekta, ko je zelo težko in le z velikimi stroški mogoče kaj spremeniti. V praksi tudi pokaže, da ne moremo vedno vztrajati, da se mora neki proces zaključiti, preden se začne delo pri novem procesu ali projektu.

Zato je projekt smiselno razdeliti na posamezne enote, ki trajajo od enega tedna do mesec dni, in nato v sodelovanju z naročniki opraviti posamezna dela, pripraviti delne produkte, jih potrditi in šele nato nadaljevati delo. Na ta način se sproti preverjata primernost in uporabnost določenih izdelkov.

Primer 49

Poskusni odtisi, nekaj strani knjige, pilotne oz. poskusne TV-oddaje, elementi CGP ipd.

7.3.6. Etična tveganja

Upoštevanje etičnih tveganj je vedno bolj pomembno in težavno, ker je področje manj določeno normirano kot druga področja. V zadnjem času se neetično delovanje zelo hitro širi tudi v demokratičnih družbah, k čemu veliko pripomorejo elektronski mediji in različne krizne družbene razmere, kot so onesnaženje ozračja, pomanjkanje pitne vode, migracije, epidemija COVID-19, boji za politično prevlado ...

Etično vedenje je temelj vsakega družbenega sistema. Etični standardi veljajo za strokovnjake na določenem področju, za zaposlene v določenem podjetju, praviloma pa so vključeni tudi v pogodbe, če gre za posebej občutljive sisteme in da ne pride do moralnih in drugih konfliktov. Zato je pomembno, da vsi sodelujoči pred začetkom dela natančno spoznajo cilje, vsebino, vodjo in sodelavce, način in kraj izvajanja itd. To pomeni, da je treba projekt zelo natančno načrtovati, nepredvidena dogajanja pa opredeliti v okviru tveganj projekta.

Najbolje je, da se osebe in organizacije, ki se ne strinjajo z določenimi cilji in potmi do njih, izločijo iz projekta, če projekt sicer v določenem okolju ni etično sporen.

Primer 50

Oblikovalec ne želi oblikovati embalaže za alkoholne pijače in orožje.

Primer 51

Urednik spletnega portala ne želi objaviti poročil, ki niso strokovno utemeljena ali so lažna, četudi so povezana s plačanimi oglasi.

Primer 52

Snemalec ne želi snemati prizorov ubijanja živali v TV prispevku iz klavnice.

Primer 53

Pevka noče nastopati v političnih reklamnih kampanjah.

Primer 54

Režiser zaradi verskih razlogov ne dela v soboto popoldan in v nedeljo ves dan.

Producenti, vodje projektov in menedžerji morajo biti sposobni zaznati neetične situacije ali dogodke oziroma ravnanja, ki lahko pripeljejo do etičnih problemov, in pravočasno ukrepati, po potrebi pa lahko najdejo tudi pomoč ustreznih strokovnjakov, da se prepreči nastanek problematičnih situacij, izdelkov, ravnanja zaposlenih, odzivov okolja in podobnega.

7.3.7 Tveganja zaradi nerazvoja

Brez razvoja in raziskav organizacija ne more napredovati oziroma odloča brez potrebnih podatkov (na pamet in po občutku), zaradi česar so tudi tveganja veliko večja. Organizacija nameni za razvoj in raziskave določena sredstva, ki jih načrtuje v stroških, in seveda pričakuje, da bo od njih veliko večja korist kot strošek. Pogosto v tem niso uspešne (rezultati niso privedli do novega izdelka, konkurenca je bila hitrejša, pojavili so se substituti (izdelki, ki so zamenjali obstoječe)). Pogosto porabljena sredstva presežejo načrtovana in podjetje nima denarja ter raziskave skrči ali ustavi. Organizacija, ki nima svojega kreativnega razvoja, lahko izdeluje

samo že obstoječim podobne izdelke in se pri tem sooča z nizkimi cenami in pogostimi težavami zaradi kršitev avtorske zakonodaje.

Zaradi zelo obsežnega področja in hitrega razvoja mora organizacija zagotoviti spremljanje stanja in na ožjem področju tudi razvojno-raziskovalno delo, pri čemer je nujna povezava sorodnih organizacij in znanstveno razvojnih ter izobraževalnih ustanov. Precej organizacij pa deluje v okviru večjih korporacij, ki zagotavljajo ustrezno znanje in prodajne povezave.

Primer 55

Manjše podjetje v družinski lasti s starejšimi lastniki in delavci obenem dela po principu: dokler bo šlo, nato pa gremo itak v pokoj.

7.3.8 Čista tveganja

Med čista tveganja, ki so prikazana v preglednici 42, sodijo različne nesreče ali dogodki, posledice katerih so vedno negativne (požar, vihar, vlom, naravne nesreče ...), verjetnost za pojav teh dogodkov pa je razmeroma majhna. Ta tveganja se zavarujejo pri zavarovalnicah, kar povzroča stroške. Država in druge ustanove (npr. banke, ki dajo kredite ali opremo na lizing) pa zahtevajo določeno minimalno zakonsko obvezno zavarovanje.

Preglednica 42: Skupina tveganj in najpogostejši dogodki v določeni skupini tveganj po IRM

Skupina tveganj	Najpogostejši dogodki v določeni skupini tveganj
Obvezna zavarovanja	<ul style="list-style-type: none">• požar• naravne nesreče (poplave, potresi, žled, toča ...)• kraja opreme• poškodbe objektov in opreme• obvezna avtomobilska zavarovanja

7.4 Metode obvladovanja (upravljanja) tveganj

Tveganja je treba najprej prepoznati. Načini za prepoznavanje in oceno tveganj so naslednji:

- preučimo različne vire;
- pregledamo in analiziramo dokumentacije iz preteklih lastnih projektov in študij podobnih tujih projektov;
- pripravimo in analiziramo modele, sheme, hipoteze, scenarije, domneve ...;
- soočimo ideje in mnenja različnih, tudi zelo konservativnih strokovnjakov;
- opravimo različne pogovore in intervjuje;
- pridobimo ekspertna mnenja;
- opredelimo tveganja v okviru analize SWOT (oz. SPIN po slovensko).

Ugotovljena tveganja je mogoče izločiti ali do določene mere zmanjšati, za kar obstajajo različne metode, ki so odvisne od vrste tveganj. Te metode generalno opredelimo v Registru tveganj, ki ga imamo ob Poslovniku in organizacijskem predpisu za vodenje projektov, pri vsakem projektu tveganj pa upoštevamo značilnosti projekta in okolja, v katerem poteka.

V glavnem pa so **najbolj pogoste rešitve** naslednje:

- **odprava tveganja** (temeljita sprememba projekta, upoštevanje izkušenj iz predhodnih projektov);
- **aktivno sprejemanje tveganj** (nadzor nad potekom izbrane poslovne odločitve);
- **prepoznati je treba določene objektivne nevarnosti** v notranjem ali zunanjem okolju podjetja in/ali projekta **in jih izmeriti kot strošek**, če pride do njihove delne ali celovite uresničitve;
- **odstraniti je treba nevarnosti v okolju**, ki jih je mogoče odstraniti, ne da bi preprečili doseganje zastavljenega projektnega cilja;
- **izogniti se je treba nevarnostim**, ki niso neposredno povezane s projektnim ciljem;
- **določena tveganja je treba prenesti na druge nosilce**, ki lahko zagotovijo široko razpršitev nevarnosti (zavarovalnice, banke, rizični skladi);
- **sprejemanje tveganj in predvidevanje določenih rezerv** (roki – časovne rezerve, večji stroški);
- **odstopiti je treba od prvotno načrtanega projektnega cilja**, če analize kažejo veliko verjetnost uresničitve propada projekta.

Najbolje pa je, če je podjetje sposobno tveganja obvladovati, obenem pa vse objekte, ljudi, opremo in poslovanje ustrezno zavarovati. Če skozi več projektov ugotovimo stalno pojavljanje problemov na določenih segmentih, je treba ukrepati in zadeve sistemsko urediti.

Pri projektih pa moramo upoštevati tudi možne pozitivne učinke določenih tveganj in potem oceniti, kako ukrepati. Sem sodijo predvsem špekulantski nakupi, čakanje na pozitivne spremembe stanja (nižje cene, boljše pogoji ...). Tveganja na projektih dovolimo do meje nevarnosti uresničitve poslovnih tveganj z namenom, da pridemo do novih, nepričakovanih rezultatov projekta s posebno dodano vrednostjo, ki nam bo zagotovila prednost pred konkurenco.

Primer 56

V preglednici 43 je prikazano, kako lahko za projekt Organizacija glasbene prireditve iz primera 29 pri vsakem tveganju zapišemo možne ukrepe za zmanjšanje tveganja in ukrepe za zmanjšanje posledic, če se dogodek zgodi, in odgovorno osebo.

Preglednica 43: Stopnja posameznih tveganj pri Organizaciji prireditve iz primera 29 in ukrepi za zmanjšanje tveganja in zmanjšanje (ublažitev) posledic, če do dogodka pride

Vrsta tveganja	Konkretno tveganje, vezano na določeno dejavnost	Stopnja tveganja (ST)	Ukrepi za zmanjšanje tveganja	Ukrepi za zmanjšanje posledic	Odgovorna oseba
Kadrovsko	Da skupine ne pridejo pravočasno na dogodek	10	Preverjanje in spominjanje ekip na dogodek, intenzivno zadnji teden, posebej predzadnji in zadnji dan	Ker je skupin več, v primeru, da katere od skupin ni, druge zapolnijo program z rezervnimi skladbami.	
Ekonomska	Vsaj 500 obiskovalcev s plačano vstopnino	12	Intenzivno oglaševanje	V primeru, da obiskovalcev ni dovolj, je treba imeti dogovor o zmanjšanju honorarjev, lahko se prireditev tudi zavaruje.	
Naravne nesreče in pojavi	Nevihta ali deževno vreme	20	Predvidi se možnost, da se v primeru napovedanega slabega vremena datum prestavi, ali pa da dogodek poteka v športni dvorani. Oder mora biti v vsakem primeru pokrit.	Preseli se na rezervno lokacijo v dvorani, prireditev se prestavi, škoda se zavaruje.	

Tehnološka	Problemi z ozvočenjem in elektriko	9	<p>Na prireditvenem prostoru mora biti stalno dežurni električar, prisoten mora biti tudi usposobljen tehnik.</p> <p>Skupine morajo dostaviti opremo vsaj 4 ure pred dogodkom. Vsaka skupina mora imenovati odgovornega predstavnika za tehnične zadeve.</p>	Če pride do izpada elektrike ali okvare opreme, se naredi krajši odmor, v katerem se poskušajo napake odpraviti.	
Logistična	Problem varnosti, ko se obiskovalci napijejo	15	<p>Pri točenju alkoholnih pijač se poskrbi, da se ne točijo mladostnim in alkoholiziranim osebam. Varnostne službe zagotovijo takojšnjo odstranitev alkoholiziranih oseb, ki bi utegnile povzročati nevarnost.</p>	Zagotovi se redarska služba, prva pomoč, policijska kontrola alkoholiziranosti voznikov po dogodku.	

NALOGE

Naloga 7

V preglednico 44 vpišite potencialne vplivneže projekta

Preglednica 44: Potencialni vplivneži vašega projekta

Vplivneži	Priimek in ime	Naslov	Kontaktne podatki (telefon, el. pošta)
Člani projektne tima			
Projektni menedžer			
Član 1			
Član 2			
Član 3			
Član 4			

Primarni vplivneži			
Uprava			
Vodilni menedžerji			
Direktor			
Projektne svet			
Funkcijski menedžerji			
Menedžerji projektov			
Lastniki			
Delničarji			
Zaposleni in drugi sodelavci			

Stranke			
Uporabniki			
Sindikati			
Posojilodajalci			
Ministrstva, upravni organi, sodišča			
Agencije			

Sekundarni (zunanji, posredni) vplivneži			
Družine in prijatelji sodelavcev projekta			
Javnost			
Mediji			
Institucije			
Strokovne organizacije			
Nevladne organizacije			
Politične organizacije			
Lokalne skupnosti			
Društva			
Posamezniki (kupci, potrošniki)			
Konkurenca 1			
Konkurenca 2			

Konkurenca 3			
Javnost			

Naloga 8

V preglednici 45 pripravite analizo odločujočih vplivnežev projektu

Preglednica 45: Analiza odločujočih vplivnežev v projektu

	Vplivnež	Kakšen je ocenjen pozitivni vpliv vplivneža (1 do 5)	Kakšen je ocenjen negativni vpliv vplivneža (1 do 5)	Način vključitve v projekt (ignoriranje, informiranje, sodelovanje ...)
Kdo bo imel od projekta koristi in želi, da projekt uspe				
Kdo ima pomembno vlogo pri podpori, mnenjih in potrjevanju projekta				
Kdo bo imel zaradi uspešnega projekta škodo in bo zaviral projekt				
Kdo ima interes, da projekt propade				
Drugo – vpišemo in ocenimo vplive in pomembneže, ki so pomembni za naš projekt				

Ocene vpliva 1 do 5

1. lahko ustvarja mnenje, vendar neposrednega vpliva nima
2. ima majhen vpliv
3. vplivnež ima srednji vpliv
4. vplivnež ima močan vpliv
5. vplivnež ima ključni vpliv, od njega je odvisno, ali bo projekt sprejet ali ne

8 ANALIZA PRODUKCIJSKIH ZMOGLJIVOSTI

Pred začetkom dela moramo opraviti še oceno svojih sposobnosti za uspešno izvedbo projekta. Manjše organizacije uporabljajo enostavne metode oziroma tehnike, kot sta SWOT (SPIN) in 4xP metoda.

8.1 SWOT (SPIN) analiza

Zelo uporabljana je analiza SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) (prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti). V slovenščini se uporablja tudi kratica SPIN (slabosti, prednosti, priložnosti in nevarnosti).

S SWOT analizo opredelimo stanje v lastni organizaciji in v okolju, s tem da navedemo prednosti, slabosti v svoji organizaciji in priložnosti ter nevarnosti v okolju. Praviloma pripravimo analize svoje organizacije, zunanjega okolja, panoge in konkurence, analizo tehnoloških trendov ter ključne vsebinske, tehnične in finančne probleme oziroma izzive.

Zelo pogosto pa pripravijo zase SWOT analizo tudi posamezniki, ki si z analizo svojih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti v okolju pomagajo pri pripravi strateškega načrta za svoje delovanje.

Pri SWOT analizi ločimo notranje dejavnike, na katere lahko vplivamo, in zunanje dejavnike, na katere ne moremo vplivati, jih pa lahko izkoristimo oziroma se jim lahko izognemo. Prednosti in slabosti se nanašajo na notranje dejavnike, priložnosti in nevarnosti pa na zunanje dejavnike. Pri notranjih dejavnikih imamo vpliv na spremembe, pri zunanjih pa praviloma ne ali v omejenem obsegu.

SWOT analizo delamo za svojo organizacijo ali za konkurenco in iščemo tiste parametre, kjer imamo prednosti oziroma je konkurenca šibka. Pri vsaki analizi moramo izpostaviti tiste notranje dejavnike, ki jih je treba nujno spremeniti, izboljšati, odstraniti itd. Razdelimo jih na zelo pomembne, manj pomembne in nepomembne. Prednosti in slabosti se lahko nanašajo na iste elemente. Opravimo tudi analizo možnosti oziroma realnosti teh sprememb in izboljšav.

Pri določeni organizaciji ali procesu izdelamo SWOT analizo za vse elemente, ki lahko vplivajo na proces, npr. za organizacijo, lastnike, kadre, prostore, opremo, financiranje, stanje na tržišču, razvojne tendence, marketing, finance, raziskave in razvoj, nabavo, prodajo, konkurenco, avtorsko zakonodajo, vreme, naravne nesreče, politične razmere idr.

V preglednici 46 so zapisani primeri nekaterih notranjih dejavnikov, na podlagi katerih lahko ocenimo prednosti in slabosti organizacije.

Preglednica 46: Primeri nekaterih elementov za SWOT analizo notranjih dejavnikov

<p>PREDNOSTI</p>	<p>Prepoznavnost podjetja na domačem in mednarodnem trgu Jasno poslanstvo, vizija in strategija na perspektivnih področjih Razvojno raziskovalno delo Sodobna organiziranost, skrb za zaposlene in stranke Odlično obiskana spletna stran Uspešna vključitev v družbena omrežja Organiziran sistem izobraževanja in izpopolnjevanja sodelavcev Visoko strokovni kadri, pripadni podjetju, motivirani za delo Specialne veščine, tehnična znanja, tehnologija, know how Blagovne znamke, patenti Vrhunska oprema Visoka kakovost izdelkov, konkurenčne cene Trajnostni način poslovanja Globalni trg, veliko različnih kupcev Visoka tržna vrednost, distribucijski kanali Finančna urejenost Visoka dodana vrednost, sredstva za razvoj Odzivnost, hitrost, prijaznost Referenčne stranke Različni certifikati (kakovost) in standardi, koncesije, franšize Vrhunski informacijski sistem Ugodna lokacija (mikro in makro)</p>
<p>SLABOSTI</p>	<p>Neprepoznavnost Nejasna vizija, odsotnost strategije, delovanje na neperspektivnem področju Neoptimalna velikost in nefleksibilnost podjetja Slaba organiziranost in vodenje Slabo obiskana spletna stran Nesodelovanje na družbenih omrežjih Nezadostno izobraženi in usposobljeni kadri Pomanjkanje specialnih znanj in veščin Neprimerna lokacija podjetja Zastarela oprema in tehnologija Slabe delovne razmere, nizke plače, slabi odnosi, nizka motivacija za delo Negospodarno poslovanje Problemi z onesnaževanjem okolja Slaba oziroma nestalna kakovost izdelkov, nekonkurenčne cene Nizka tržna vrednost, zadolženost, finančni problemi, finančna nedisciplina Vežanost na samo nekaj nezanesljivih strank Odvisnost od enega dobavitelja</p>

Priložnosti se nanašajo na obstoječe ali predvidene elemente izven naše organizacije in nanje nimamo vpliva, lahko pa pozitivno vplivajo na naše delovanje. Najpomembnejše priložnosti se nanašajo na stanje na domačem in tujem trgu, na politične, ekonomske, tehnološke, okoljske, finančne, zakonske, socialne, demografske, geografske idr. trende in spremembe. Če spremljamo in izkoristimo priložnosti, lahko zagotovimo ali povečamo uspešnost našega poslovanja.

Nevarnosti se nanašajo na potencialne negativne vplive v okolju, na katere praviloma nimamo vpliva, zato se jim moramo prilagoditi. Skrajna prilagoditev lahko pomeni, da odstopimo od določenega projekta. V tveganjih projekta moramo opredeliti možne negativnosti in nevarnosti ter pripraviti strategijo ravnanja v primeru, da se nevarnost pojavi.

V preglednici 47 so zapisani primeri nekaterih zunanjih dejavnikov, na podlagi katerih lahko ocenimo priložnosti in nevarnosti organizacije.

Preglednica 47: Primeri elementov za SWOT analizo zunanjih dejavnikov

<p>PRILOŽNOSTI</p>	<p>Propad konkurence Nove tehnologije Nova tržna niša Rastoči trg Povečanje zanimanja za nove aplikacije Povečanje kupne moči Demografske spremembe Sprememba trendov – trajnostno, eko, bio, zdravo Odprava carin Boljše razmere na finančnih trgih Sprejem pozitivne zakonodaje</p>
<p>NEVARNOSTI</p>	<p>Povečanje konkurence Pojemajoči trg, prenasičenost na trgu Hiter razvoj novih tehnologij, izdelkov in storitev Zaostritev zahtev pri izvozu Slabše razmere na finančnih trgih, neplačniki Povečanje davkov in trošarin Sprejem zahtevnejše zakonodaje Politične spremembe Odhod najboljših kadrov h konkurenci Slabe vremenske razmere, naravne nesreče</p>

Na podlagi SWOT analize pripravimo strategijo, ki temelji na prednostih, odpravi pomanjkljivosti, izkoriščanju priložnosti ter izogibanju nevarnostim.

V nadaljevanju je opisanih nekaj primerov SWOT analize za ljudi in organizacije.

Primer 57**Preglednica 48: SWOT analiza za osebo, ki piše scenarije za komedije**

Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> • Smisel za pisanje scenarijev za igrane komedije • Nagrade na dveh domačih lokalnih srečanjih
Slabosti	<ul style="list-style-type: none"> • Pisanje samo v slovenskem jeziku, preslabo obvladanje angleškega jezika • Slabše poznavanje področja politike in kulture
Priložnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Potreba po dobrih scenarijih za igrane komedije in stand up komike doma in v tujini • Interes za stand up komike
Nevarnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Nepoznavanje situacije v tujini • Vedno več piscev scenarijev za komedije • Konkurenca stand up komikov, ki tekste pišejo sami

Strategija: Nadgraditi znanje na področju pisanja scenarijev za igrane komedije, dodaten študij angleškega jezika, usposabljanje za pisanje tekstov za stand up komike in morda celo za nastopanje, pregled možnosti za prodor v tujino.

Primer 58**Preglednica 49: SWOT analiza za postavitev nove spletne strani za nov, unikaten izdelek – spletna aplikacija XY**

Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> • Zaenkrat edina spletna stran za ta unikatni izdelek • Spletna stran je v štirih jezikih (slovenski, angleški, nemški, kitajski), kar omogoča potencialno veliko število rednih obiskovalcev in kasnejših uporabnikov aplikacije • Stran je povezana s štirimi družbenimi omrežji • Stran je prilagojena za uporabo na različnih platformah
Slabosti	<ul style="list-style-type: none"> • Izdelek je še malo znan • Treba bo vložiti veliko sredstev v promocijo in vzdrževanje spletne strani • Stroški izdelave in vzdrževanja strani in aplikacije so visoki
Priložnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Zaradi unikatnosti in predvidenega hitrega povečanja uporabe izdelka se bo obisk spletne strani hitro povečeval
Nevarnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Za aplikacijo in zato posledično tudi za obisk spletne strani ne bo dovolj zanimanja na trgu • Pojavil se bo konkurenčni izdelek • Proizvajalec spletne aplikacije ne bo imel dovolj sredstev za financiranje oglaševanja in posodabljanja spletne strani

Strategija: Izkoristimo nov izdelek, povečajmo oglaševanje in dosežimo večjo prepoznavnost izdelka, izkoristimo povečan obisk spletne strani, delujmo hitreje kot konkurenca, zaščitimo izdelek, zmanjšamo stroške vzdrževanja sistema.

Primer 59

Preglednica 50: SWOT analiza za podjetje, ki se ukvarja s poročno fotografijo

Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> • Veliko znanja, odlična fotografska oprema in fotografi • Prilagodljivost in tesno sodelovanje z naročnikom • Odlične reference
Slabosti	<ul style="list-style-type: none"> • Opravljanje samo fotografskih storitev • Delovanje na območju Ljubljane
Priložnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Potreba po video in spletnih storitvah • Povpraševanje po celoviti ponudbi za poroke • Interes na večjem področju doma in v tujini
Nevarnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Velika konkurenca na tržišču • Nove tehnologije in izdelki (mobilne naprave s fotoaparati) • Ljudje vedno več fotografirajo sami • Nepoznavanje situacije v tujini

Strategija: Še bolj izpopolniti svojo profesionalno fotografsko ponudbo, razširiti ponudbo tudi izven Ljubljane, dodati še video in spletne storitve, analizirati stanje v tujini.

8.2 Tehnika 4xP (Prednosti – Potenciali – Pomisleki – Preseganje)

Tehniko 4xP priporočajo kot sodobnejši in bolj pozitiven pristop za oceno zmogljivosti, saj se namesto prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, kot pri SWOT analizi, ocenjujejo najprej pozitivne zadeve – prednosti in potenciali, šele nato pa se izrazijo pomisleki in preseganje, kjer razmislimo, kako bi presegli vsak pomislek s predlogi izboljšav.

Primer, kako lahko primer 57, ki je prikazan v preglednici 51 s SWOT analizo, izrazimo z metodo 4xP.

Primer 60

Analiza 4xP za podjetje, ki se ukvarja s poročno fotografijo.

Preglednica 51: Analiza 4xP za podjetje, ki se ukvarja s poročno fotografijo

Prednosti	<ul style="list-style-type: none">• Veliko znanja, odlična fotografska oprema in fotografi• Prilagodljivost in tesno sodelovanje z naročnikom ocenjujemo kot pomembno prednost• Odlične reference so prednost našega podjetja
Potenciali	<ul style="list-style-type: none">• V prihodnosti bo zagotovo večja potreba po video in spletnih storitvah, tako doma kot v tujini• Stranke bodo želele celovito ponudbo pri organizaciji porok
Pomisleki	<ul style="list-style-type: none">• Kako lahko postanemo boljši od konkurence?• Na kakšne načine bi lahko izkoristili nove naprave in tehnologije, ki omogočajo, da ljudje na vedno več porokah fotografirajo sami?• Kaj bomo storili, da bomo stalno na tekočem s stanjem v tujini?
Preseganje	<ul style="list-style-type: none">• Temeljito bomo analizirali domačo in tujo konkurenco in poskušali najti inovativne in za naše razmere optimalne rešitve.• Tudi mi bomo izkoristili nove tehnologije in ponudili izobraževanje za uporabo teh naprav in tehnologij, obenem pa pripravili bolj kakovostne in profesionalne izdelke in storitve višjega cenovnega razreda.• Odločili smo se, da bomo redno spremljali stanje in da se bo fotograf XJ udeležil specializirane delavnice v Berlinu.

9 OCENA IZVEDLJIVOSTI

Za oceno izvedljivosti projekta nosi odgovornost izvajalec, pri čemer ga mora naročnik opozoriti na specifična tveganja in sodelovati pri pripravi ocene izvedljivosti. V pogodbi za naročilo projekta se natančno opredelijo obveznosti naročnika do izvajalca.

Projektov, ki so težko izvedljivi, se lotimo samo, če gre za ustrezen izziv ali/in finančni učinek. Tiste pa, ki so po naših ocenah neizvedljivi, prepustimo tistim, ki jih ocenijo za izvedljive.

Ocena izvedljivosti nam pove, ali je neki projekt sploh izvedljiv, pri čemer je treba upoštevati tudi posebnosti okolja in različna tveganja, ki jim je lahko projekt izpostavljen. Za evidentiranje elementov, ki najbolj vplivajo na izvedljivost projekta, lahko uporabimo preglednico. Posebej označimo tiste elemente, na katere ima največ vplivov naročnik, saj je treba naloge in odgovornosti v zvezi s temi elementi opredeliti v pogodbi.

Vsak element opredelimo z DA (sprejemljivo) in NE (nesprejemljivo), in če ocenimo, da je stanje nekje vmes, napišemo tudi obe možnosti DA/NE skupaj.

Če je neki element ocenjen z NE in ne vidimo možnosti za spremembo v DA, projekt ocenimo za neizvedljiv, v primeru oznake DA/NE pa ocenimo možnost glede na možnosti spremembe v DA.

V preglednici 52 so prikazani elementi, s katerimi ocenimo izvedljivost projekta.

Preglednica 52: Ocena izvedljivosti projekta (upoštevamo najbolj pomembne kriterije za določen projekt)

Elementi analize	Opis	Mnenje o posameznem elementu DA (sprejemljivo) / NE (nesprejemljivo)
Prostorska izvedljivost		
Tehnična izvedljivost		
Kadrovska izvedljivost		
Časovna izvedljivost		
Poslovna tveganja		
Tehnična tveganja		
Tehnološka tveganja		
Kadrovska tveganja		
Tržna tveganja		
Finančna tveganja		

Zakonski okviri		
Okoljske zahteve		
Zdravstveni normativi		
Možni zunanji vplivi		
Lastniki		
Okolje		
Politika		
Drugo		
Predlagane alternative in drugi predlogi		

Primer 61

Ocenjujemo izvedljivost projekta za produkcijsko podjetje TVS, katerega rezultat bi bila televizijska serija 20 kombiniranih oddaj (nastopi v studiu, intervjuji) v eni sezoni (oznaka projekta TVS3/2021). Na podlagi predloga projekta vstavimo v preglednico podatke, ki so najbolj pomembni za predlagani projekt.

Preglednica 53: Ocena izvedljivosti projekta TVS3/2021 (upoštevamo najbolj pomembne kriterije za določen projekt) za podjetje TVS

Elementi analize	Opis	Mnenje o posameznem elementu DA (sprejemljivo) / NE (nesprejemljivo)
Prostorska izvedljivost	Na razpolago imamo ustrezne prostore. Občasno bo treba prilagoditi snemanje oddaj projektu CX.	DA
Tehnična izvedljivost	Z opremo smo sposobni izvesti projekt, s tem da bo treba dokupiti za okrog 55.000 EUR opreme.	DA
Kadrovska izvedljivost	Imamo ustrezne kadre, treba bo najeti samo režiserja in strokovnjaka za specialne učinke.	DA
Časovna izvedljivost	V predlaganem času projekt lahko izvedemo.	DA

Poslovna tveganja	Glede na to, da je prihodek odvisen od oglaševanja, katerega cene padajo, je to tveganje zelo veliko.	DA/NE
Tehnična tveganja	Tveganj je malo, so obvladljiva.	DA
Tehnološka tveganja	Tehnoloških tveganj ni, razen če ne uspemo kupiti nove opreme.	DA/NE
Kadrovska tveganja	Imamo kadre.	DA
Tržna tveganja	Glede na razmere na trgu so tržna tveganja zelo velika, vendar lahko ob zelo gledani oddaji računamo, da bomo dosegli predvideni prihodek. Lahko se pojavi tudi konkurenčna TV serija na drugi TV postaji in nam zmanjša gledanost in prihodke.	DA/NE
Finančna tveganja	Če ne uspe pokriti projekta s trženjem oddaje, ne bo mogoče plačevati stroškov in odplačevati kreditov in podjetje lahko bankrotira, ker ta projekt predstavlja 60 % vseh prihodkov. TVS glede na finančno stanje še nima zagotovljenega kredita.	DA/NE
Zakonski okviri	Ni težav.	DA
Okoljske zahteve	Ni posebnih zahtev.	DA
Zdravstveni normativi	Ni posebnih zahtev.	DA
Možni zunanji vplivi	Ni pričakovati posebnih vplivov.	DA
Lastniki	Lastniki so vključeni v načrtovalski in produkcijski proces, zato se bodo maksimalno potrudili za uspeh projekta.	DA
Okolje	TV serija je prilagojena ciljnemu okolju.	DA
Politika	Ne pričakujemo vplivov.	DA
Drugo	-	

Predlagane alternative in drugi predlogi	<p>Če bi se pokazalo, da je oddaja zelo gledana, bi povečali število oddaj, če pa bi bila gledanost zelo nizka, bi oddajo predčasno ukinili.</p> <p>Stalno je treba spremljati oddajo in jo aktualizirati.</p> <p>Treba je zagotoviti promoviranje oddaje v raznih medijih.</p>	
------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Rezultat: Ocena izvedljivosti projekta kaže, da noben element ni ocenjen popolnoma negativno, da pa so pri štirih elementih resni pomisleki (označeno z DA/NE), ki so predvsem povezani z dejstvom, da bodo prihodki popolnoma odvisni od trženja oglasnega prostora, le-ta pa od gledanosti, ki bo posledica kakovosti oddaj, promocije serije in sposobnosti prodaje oglasnega prostora. Ker so ti elementi v veliki meri odvisni od naše ekipe, menimo, da je projekt izvedljiv. V predlogih pa je tudi zapisano, da bi, če bi se pokazalo, da je oddaja zelo gledana, povečali število oddaj, če pa bi bila gledanost zelo nizka, bi oddajo predčasno ukinili.

Na osnovi preglednice 55 izberemo najbolj pomembne elemente, ki vplivajo na izvedljivost projekta in jih številčno ovrednotimo, kot kaže preglednica 54.

Preglednica 54: Ocena izvedljivosti po najbolj pomembnih elementih projekta

Element	Stopnja pomembnosti kriterija (SPK)	Stopnja zadovoljevanja kriterija (SZK)	Rezultat SPK x SZK

Posamezne elemente razvrstimo po stopnji pomembnosti (preglednica 55) in po zadovoljevanju kriterija (preglednica 56).

Preglednica 55: Razvrstitev kriterijev po stopnji pomembnosti

Stopnja pomembnosti kriterija	Ocena
zelo pomembno	3
pomembno	2
manj pomembno	1

Preglednica 56: Razvrstitev po zadovoljevanju kriterija

Stopnja zadovoljevanja kriterija	Ocena
visoka	3
srednja	2
nizka	1

Projekt se šteje za koristen in izvedljiv, če je skupno število točk vsaj 50 % vseh možnih točk in če noben parameter s stopnjo pomembnosti 3 nima produkta (SPK x SZK) manj kot 6, s stopnjo pomembnosti 2 pa nima produkta (SPK x SZK) manj kot 4.

Primer 62

V preglednici 57 je prikazana izvedljivost projekta iz primera 62.

Preglednica 57: Ocena izvedljivosti projekta iz primera 62 (TV serija)

Kriterij	Stopnja pomembnosti kriterija (SPK)	Stopnja zadovoljevanja kriterija (SZK)	Rezultat SPK x SZK
Časovni roki	2	3	6
Prostori, oprema	2	3	6
Kadri	3	3	9
Konkurenca	2	2	4
Financiranje projekta	3	1	3
SKUPAJ	-	-	28

Skupaj je za 5 dejavnosti možnih $5 \times 9 = 45$ točk.

Projekt iz primera 59 (TV serija) je zbral 28 točk oziroma 62 % možnih točk. Štirje elementi so ocenjeni s 4 in več. Kritična je odločitev pri finančnem učinku projekta, saj je tam ocena 1, kar pomeni, da ocenjujemo, da bomo težko dobili kredit za financiranje projekta.

Dokler se zadeva ne uredi, je projekt neizvedljiv.

NALOGE

Naloga 9

V preglednici 58 pripravite SWOT analizo zmogljivosti sebe ali svoje produkcijske ekipe za projekt

.....

Preglednica 58: SWOT analiza zmogljivosti sebe ali svoje produkcijske ekipe

Prednosti	
Slabosti	
Priložnosti	
Nevarnosti	

Komentar

Naloga 10

V preglednici 59 pripravite 4xP analizo zmogljivosti svoje produkcijske ekipe.

Preglednica 59: 4xP analiza zmogljivosti svoje produkcijske ekipe

Prednosti	
Potenciali	
Pomisleki	
Preseganje	

Komentar

Naloga 11

V preglednici 60 pripravite analizo izvedljivosti projekta

Preglednica 60: Ocena izvedljivosti projekta (upoštevamo najbolj pomembne kriterije za določen projekt)

Elementi analize	Opis	Mnenje o posameznem elementu DA (sprejemljivo)/ NE (nesprejemljivo)
Prostorska izvedljivost		
Tehnična izvedljivost		
Kadrovska izvedljivost		
Časovna izvedljivost		
Poslovna tveganja		
Tehnična tveganja		
Tehnološka tveganja		
Kadrovska tveganja		
Tržna tveganja		
Finančna tveganja		
Zakonski okviri		
Okoljske zahteve		
Zdravstveni normativi		
Možni zunanji vplivi		
Lastniki		
Okolje		
Politika		
Drugo		
Predlagane alternative in drugi predlogi		

10 PRIPRAVA PROJEKTNE DOKUMENTACIJE

Projektna dokumentacija, na podlagi katere je mogoče pričeti z načrtovanjem izvedbe projekta. Dokumentacija vsebuje naslednje podatke:

- Osnovni podatki
- Projektna ekipa
- Dejavnosti in naloge
- Mejniki
- Terminski načrt
- Stroški
- Tveganja projekta
- Viri in literatura
- Zaključek

Obvezne priloge:

- predlog projekta,
- specifikacija izdelka z vsemi prilogami,
- shema dejavnosti,
- ocena izvedljivosti – z glavnimi tveganji, ocenami tveganj (izračun), vplivneži projekta,
- SWOT (SPIN) in 4xP analiza lastnih možnosti,
- nalog za začetek produkcije.

Obrazec: Projektna dokumentacija

Naziv projekta:

Vodja projekta (udeleženec/ka):

Datum:

Preglednica 1: Podatki o projektu

Podatek	Opis
OSNOVNI PODATKI	
Naročnik	
Naziv (naslov) projekta	
Oznaka (šifra) projekta	
Naziv in opis izdelka ali storitve	
NAMEN IN CILJ PROJEKTA CILJNE SKUPINE PODROČJA UPORABE IZDELKA ALI STORITVE	
Namen projekta	
Cilji projekta (kratek opis izdelka)	
Ciljne skupine	
Področja uporabe izdelka ali storitve	
Prihodek projekta (EUR)	
Stroški projekta (EUR)	

ROKI PROJEKTA	
Začetek projekta	
Konec projekta	
Trajanje projekta	
Mejniki	
PROJEKTNI TIM VLOGE, NALOGE IN ODGOVORNOSTI	
Priimek in ime	Vloga, odgovornost
OSTALO (KOMENTARJI)	

7. VPLIV PROJEKTA NA OKOLJE

8. VPLIV PROJEKTA NA ZDRAVJE

9. NAČRT TVEGANJ PROJEKTA

Preglednica 5: Načrt tveganj projekta (vsaj 5 tveganj)

Št.	Opis tveganja	Verjetnost pojava	Vpliv na potek	Ukrep za preprečitev	Ukrep v primeru, da se tveganje uresniči

10. OSTALO

Ljubljana,

Vodja projekta

Priloge:

- predlog projekta
- specifikacija izdelka
- shema dejavnosti
- ocena izvedljivosti
- SWOT oz. 4xP analiza
- zaključni dokumenti

Posebno opozorilo: Vsa dokumentacija s prilogami mora biti v **eni datoteki**.

11 NALOG ZA ZAČETEK PRODUKCIJE

Ko je pogodba za projekt (v njej so natančno določeni parametri projekta) podpisana, odgovorna oseba izvajalca pripravi naročilo oziroma nalog za začetek projekta – dokument, ki je osnova za vzpostavitev organizacije in priprave projektne dokumentacije. Vzorec je prikazan v preglednici 61.

V tem naročilu morajo biti natančno opisani vsi cilji, parametri in zahteve (v skladu s pogodbo), **obenem pa je z nalogom formalno imenovan vodja projekta (projektni menedžer), ki dobi od odgovorne osebe v izvajalski organizaciji uradno naročilo, da lahko prične z vzpostavljanjem organizacijske strukture in sklepanjem pogodb s člani projektnega tima.** Temu sledi načrtovanje izvedbene projektne dokumentacije in izvedba projekta.

Preglednica 61: Nalog za začetek priprave produkcije

Izvajalec projekta	
Odgovorna oseba izvajalca (skrbnik projekta s strani izvajalca)	
Vodja (menedžerka) projekta	
Naziv projekta	
Oznaka in številka projekta	
Naročnik	
Odgovorni predstavnik za projekt s strani naročnika	
Namen projekta	
Cilji projekta	
Specifikacija (podroben opis) izdelkov oziroma storitev	
Trajanje, pomembni roki (mejniki)	
Lastna cena projekta	
Kadrovske zahteve	
Kriteriji uspeha (kakovost, čas, gledanost, zadovoljstvo naročnika ...)	

Predpostavke, glavna tveganja, ovire, predvideni ukrepi	
Obveznosti naročnika	
Pripravlil: Z nalogom se strinja vodja projekta	Odobril Direktor:
Priloge: S strani naročnika potrjena Dokumentacija za pripravo ponudbe Materiali, ki jih je izročil ob podpisu naročnik:	
Datum:	Datum:

Primer 63

V preglednici 62 je prikazan primer naročila (nalog) projekta, ko zunanji naročnik, Turistično društvo AB, naroči izdelavo foto albuma o reki Soči Fotostudiu M, kjer vodi produkcije Matjaž Kralj na osnovi pogodbe pripravi nalog za začetek projekta v podjetju Fotostudio M. Za vodjo projekta je določena Marija Petek.

Preglednica 62: Nalog za začetek projekta: Foto album o reki Soči

Izvajalec projekta	Fotostudio M
Odgovorna oseba izvajalca (skrbnik projekta s strani izvajalca)	Matjaž Kralj
Vodja (menedžerka) projekta	Marija Petek
Naziv projekta	Foto album o reki Soči
Oznaka in številka projekta	DRS 14/20XX
Naročnik	Turistično društvo AB
Odgovorni predstavnik za projekt s strani naročnika	Janez Novak
Namen projekta	Praznovanje jubileja, promocija lokalnega okolja, prikaz lepote reke Soče, pomoč turizmu Posočja
Cilji projekta	Foto album z uvodnim pisnim tekstom, s slikami reke Soče, albumu je priložen tudi CD z recitacijami Gregorčičevih pesmi. Darilo ob 30-letnici ustanovitve društva.
Specifikacija (podroben opis) izdelkov oziroma storitev	<p>300 kosov foto albuma</p> <p>Format fotoalbuma A4, trda plastificirana platnica in 12 notranjih strani (recikliran papir, 120 g,), 50 barvnih fotografij 10 x 15 (fotografije se odkupijo od agencije), vsaka knjiga je zavita v darilni ovojni papir.</p> <p>Tisk je digitalni.</p> <p>CD – z recitacijami pesmi Simona Gregorčiča (gradivo /zvočne posnetke/ dostavi naročnik).</p> <p>300 kosov CD z ovitkom se kupi pri založbi, grafično oblikuje in potiska.</p>

Trajanje, pomembni roki (mejniki)	<p>1. 3. 20xx potrditev naročila in plačilo 50 % akontacije</p> <p>7. 4. 20xx pregled in potrditev končne verzije foto albuma</p> <p>27. 4. 20xx dostava zvočnega in likovnega gradiva za CD s strani naročnika</p> <p>7. 5. 20xx pregled in potrditev CD</p> <p>9. 5. 20xx predaja naročniku 300 kosov urejenih CD v ovitku</p> <p>20. 5. 20xx proslava s podelitvijo daril</p> <p>7. 8. 20xx končno plačilo po pogodbi</p>
Lastna cena projekta	14.000 EUR + DDV
Kadrovske zahteve	<p>Vodja projekta</p> <p>Oblikovalec</p> <p>Fotograf</p> <p>Tonski mojster</p>
Kriteriji uspeha (kakovost, čas, gledanost, zadovoljstvo naročnika ...)	<p>Izdelek mora zadoščati kriterijem kakovosti, mora biti izdelan in predan naročniku v določenem času, ker je rok vezan na proslavo društva. Izdelek bo namenjen za darilo številnim udeležencem različnih ciljnih skupin, zato mora dosegati tudi čim višje umetniške in tehnične kriterije.</p>
Predpostavke, glavna tveganja, ovire, predvideni ukrepi	<p>Pravočasno je treba izbrati in odkupiti fotografije ter pripraviti delovno verzijo izdelka, ker se pri sodelovanju z amaterskimi naročniki, pri katerih je v navadi skupinsko odločanje, čas potrjevanja in dopolnitev gradiva lahko zavlečeta.</p> <p>Publikacijo je treba najaviti v NUK in zagotoviti potrebne oznake ter štiri izvode za arhiv NUK, 10 izvodov za arhiv lokalne knjižnice in dva izvoda za arhiv društva.</p> <p>V tiskarni se je treba pravočasno dogovoriti o naročilu, ker morajo naročiti ustrezen papir in se pripraviti na bolj zahteven izdelek. Pri ponudbi tiskarn moramo posebej skrbno preveriti, ali imajo reference s tovrstnimi izdelki.</p> <p>Pravočasno je treba naročiti in kupiti 300 izvodov CD in dobiti zvočno in grafično gradivo za pripravo CD.</p> <p>Pri zavijanju knjig v darilni papir je treba v knjige vložiti ustrezne liste s posvetili in na darilu označiti, komu je določeno darilo namenjeno. Zato je treba pravočasno priskrbeti sezname, vsaj 30 knjig pa pustiti za zavijanje v zadnjem trenutku.</p>
Obveznosti naročnika	<p>Potrdil bo roke in obveznosti iz projektne dokumentacije.</p> <p>Zagotoviti mora, da bodo člani dovolili objavo določenega števila fotografij z ustreznimi motivi.</p> <p>Pregledal in potrdil bo materiale po zaključenem oblikovanju.</p> <p>Pravočasno bo poravnal vse finančne obveznosti.</p>

<p>Pripravil: Matjaž Kralj</p> <p>Z nalogom se strinja vodja projekta Marija Petek</p>	<p>Odobril</p> <p>Direktor: Tone Šef</p>
<p>Priloge:</p> <p>S strani naročnika potrjena Dokumentacija za pripravo ponudbe</p> <p>Materiali, ki jih je izročil ob podpisu naročnik:</p> <ul style="list-style-type: none">• CGP društva• Letopis društva• 12 fotografij	
<p>Datum: 20. 2. 20XX</p>	<p>Datum: 25. 2. 20XX</p>

NALOGE

Naloga 12

V dokumentu za projekt pripravite dokumentacijo za projekt, s prilogami, ki so navedene. Dokumentacija naj bo v eni datoteki.

Naloga 13

V preglednici 63 pripravite Nalog za začetek izvedbe projekta

Preglednica 63: Nalog za začetek izvedbe projekta

Izvajalec projekta	
Odgovorna oseba izvajalca (skrbnik projekta s strani izvajalca)	
Vodja (menedžerka) projekta	
Naziv projekta	
Oznaka in številka projekta	
Naročnik	
Odgovorni predstavnik za projekt s strani naročnika	
Namen projekta	
Cilji projekta	
Specifikacija (podroben opis) izdelkov oziroma storitev	
Trajanje, pomembni roki (mejniki)	
Lastna cena projekta	
Kadrovske zahteve	

Kriteriji uspeha (kakovost, čas, gledanost, zadovoljstvo naročnika ...)	
Predpostavke, glavna tveganja, ovire, predvideni ukrepi	
Obveznosti naročnika	
Pripravil: Z nalogom se strinja vodja projekta	Odobril Direktor:
Priloge: S strani naročnika potrjena Dokumentacija za pripravo ponudbe Materiali, ki jih je izročil ob podpisu naročnik:	
Datum:	Datum:

12 VPRAŠANJA

1. Kaj je produkcijski sistem in kako nam pomaga pri načrtovanju multimedijske produkcije? Narišite shemo produkcijskega sistema za svoj projekt.
2. Kako lahko s pomočjo sheme produkcijskega sistema optimiziramo postopek? Razložite vpliv spremembe tehnologije na druge elemente. Utemeljite s svojim primerom.
3. Napišite deset najbolj pomembnih dejavnosti za multimedijsko produkcijo na vašem področju.

Št.	Dejavnosti za multimedijsko produkcijo po logičnem vrstnem redu na področju
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

4. Kaj je shema dejavnosti produkcijskega procesa in kako se pripravi? Na katere izzive ste naleteli pri pripravi sheme za svoj projekt?
5. Razložite, zakaj je mogoče dejavnosti pri produkciji določenega izdelka razvrstiti na različne načine in utemeljite razliko med linearno in razvejano razvrstitvijo.
6. Zakaj, kdaj in kako je mogoče spremeniti časovno razporeditev dejavnosti? Razložite na svojem primeru.
7. Kako izračunamo stroške opreme? Navedite tri različne kose opreme z vašega področja.
8. Kako izračunamo stroške prostora? Navedite tri primere (na prostem v naravi, v studiu, na javnem mestu).
9. Razložite in na treh primerih utemeljite razliko med negotovostjo in tveganji.

10. Naštejte tri najpomembnejša tveganja pri kadrih in zapišite kaj lahko storite (preventiva), da se tveganja ne bodo uresničila! Prikažite na primeru svojega projekta.

Št.	Tveganje	Ukrepi, da se dogodki ne bodo zgodili (preventiva)
1		
2		
3		

11. Kaj so vplivneži projekta in zakaj so lahko ključni za izvedbo projekta? Navedite tri ključne vplivneže svojega projekta in zapišite, kako ste jih vključili v svoj projekt.

12. Zapišite pozitivne vplive izvedbe določenega projekta na ljudi in okolje! Uporabite primer

Št.	Pozitivni vplivi na ljudi	Pozitivni vplivi na okolje
1		
2		
3		
4		
5		

13. Zapišite negativne vplive izvedbe in izdelkov določenega projekta na ljudi in okolje za primer

Št.	Negativni vplivi na ljudi	Negativni vplivi na okolje
1		
2		
3		
4		
5		

14. Kdaj in zakaj opravimo SWOT analizo in kaj lahko z njo ugotovimo?

15. Kdaj in zakaj opravimo analizo po 4xP in kaj lahko z njo ugotovimo?

16. Naštejte pet možnih priložnosti podjetja, ki se ukvarja z multimedijško produkcijo na področju

.....!

Št.	Priložnost
1	
2	
3	
4	
5	

17. Naštejte pet možnih nevarnosti podjetja, ki se ukvarja z multimedijško produkcijo na področju

.....!

Št.	Nevarnost
1	
2	
3	
4	
5	

18. Naštejte pet možnih slabosti podjetja, ki se ukvarja z multimedijško produkcijo na področju

.....!

Št.	Slabost
1	
2	
3	
4	
5	

19. Na podlagi preučevanja gradiva Vitko inoviranje zapišite pet stvari, ki jih lahko uporabimo pri vsakem projektu!

Št.	
1	
2	
3	
4	
5	

20. Naštejte in razložite, kaj vse sodi pod finančni del projekta.

21. Kaj je poslovna upravičenost projekta in kako se pripravi ocena poslovne upravičenosti za določen projekt?

22. Naštejte ključne elemente za izračun stroškov po vsaj petih skupinah stroškov!

Št.	Skupina (vrsta stroškov)	Konkreten primer stroška
1		
2		
3		
4		
5		

23. Kako lahko ocenimo uspešnost delavca?

24. Kako ocenimo potencialno uspešnost sodelavcev za konkretno delovno mesto?

25. Kaj je značilno za dobre kadre?

26. Kaj najbolj vpliva na uspešnost delavca na določenem delovnem mestu?

27. Pri izvedbi projekta se lahko določene zadeve spremenijo. Naštete vsaj pet možnosti in zapišite, kako lahko ukrepate ob določenih spremembah!

Št.	Možna sprememba v izvedbi	Opis ukrepanja, ko se pojavi sprememba
1		
2		
3		
4		
5		

28. Navedite vsaj tri razloge, ko se projekt lahko zaključi predčasno! Uporabite primer svojega projekta.

29. Kako lahko kontroliramo kakovost izvedbe in izdelka? Kako jo boste spremljali pri svojem projektu?

30. Kaj pomeni oznaka CE, ki jo morajo imeti naprave v EU? Zakaj pri multimedijki produkciji ne smemo uporabljati necertificirane opreme?

13 LITERATURA IN VIRI

Ash, M., 2014. Delaj vitko. Založba Pasadena, Ljubljana.

Bekrič, M., 2013. Kako doseči kakovost poslovanja v podjetju Revija za univerzalno odličnost, Strokovni članek februar 2013, letnik 2, št. 1, str. 1–9.

Bender, M. B., 2010. A Manager's Guide to Project Management – Learn How to Apply Best Practices. Pearson Education.

Berk, A., Peterlin, J., Ribarič, P., 2005. Obvladovanje tveganj, Skrivnost celovitega pristopa. GV Založba, Ljubljana.

Overtone, J., 2018. Book to Movie is the ultimate handbook for authors and scriptwriters who will want to adapt their books and scripts into movies or TV series. Zoodoo Publishing book to movie.

Furht, B., 2009. Handbook of Multimedia for Digital Entertainment and Arts.

International Standard, Risk Management, Risk Assessment Techniques, IEC/ISO 31010, edition 1.0., 2009–11, str. 22.

Intervju Stane Bertonec, 2015. Kako zmanjšati tveganja v podjetju in preprečiti najhujše? <http://gea-college.si/kako-zmanjsati-tveganja-v-podjetju-in-prepreciti-najhujse/>. (Pregledano 1. 7. 2022)

Ivanko, Š., 2012. Organizacijske paradigme: podlage za nastanek in razvoj organizacijskih teorij. Univerzitetno in raziskovalno središče Novo mesto.

Janeš, A., Biloslavo, R., 2013. Preoblikovanje poslovnega modela za večjo uspešnost podjetij. V: Izzivi gospodarskega razvoja – inovativni projektni management, Zbornik prireditve. GZS, Ljubljana.

Jančič, Z., 1999. Etično oglaševanje in samoregulativa, Teorija in praksa (36/6/1999 str. 957–975).

Jereb, B., 2014. Upravljanje tveganj. Univerza v Mariboru, Fakulteta za logistiko, Celje. Upravljanje tveganj (uni-mb.si). (Pregledano 1. 7. 2022)

Kerry, M., Stone, G., 2018. Introducing media practice: The Essential Guide. SAGE Publications Ltd.

Kušar, J., Login, I., Rihar, L., Starbek, M., 2011. Timsko delo in sočasno osvajanje izdelkov. Projektna mreža, maj 2011.

Lam, J., 2003. Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls, Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons.

Milošič, K., Bervar, J., 2020. Osnove glasbenega posla in glasbena promocija. Samozaložba Turnišče.

Multimedia production assistant RED-HOT Career; 2536 REAL Interview Questions Paperback – May 23, 2018.

Novak, R., Roblek, V., Devetak, G., 2013. Relation between Knowledge Management and Turnover in Slovenian Micro and Small Start-Up Organisations, Organizacija, vol. 46, 3, str. 99–107.

Nučič, J., 2011. Upravljanje s tveganji na projektu in v portfelju projektov. Projektna mreža Slovenije, dec. 2011, str. 13–18.

- Overtone, J., 2018. How to turn a book into TV series or a movie. Make a movie from your book. The Process, Obstacles, Scripts, Legalities, Funding and Film Production. Zoodoo Publishing book to movie.
- Palčič, I., 2012. Uspeh projekta: kako se je koncept spreminjal skozi čas in kako je z uspešnostjo projektov v Sloveniji. Projektna mreža Slovenije, april 2012.
- PMBOK® Guide, 2017. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (6th ed.). Project Management Institute, Newtown Square.
- Praprotnik, T., 2009. Od e-konsumiranja k e-produciranju. Medijska vzgoja in produkcija, 2. številka. IAM, Ljubljana.
- Psihosocialna tveganja in stres na delovnem mestu,
<https://osha.europa.eu/sl/themes/psychosocial-risks-and-stress> (Pregledano 1. 7. 2022)
- Reichenberg, M., 2018. Analiza multimedijskih projektov in storitev. IAM Visoka šola za multimedije, Ljubljana.
- Ruiz, D., 2018. Multimedia Production Handbook: From the Idea to the Remake: Theater, Radio, Filming, Television, Internet and More. Independently Published.
- Savič, M., 2014. Oblikovanje poslovnih modelov. Knjigarna Bukla.
- Semolič, B., 2013. Projekti sodobnega inovacijskega okolja, Izzivi gospodarskega razvoja 2013 – Inovativni projektni management. Zbornik prireditve, GZS, Ljubljana.
- SIST ISO 31000, Slovenski standard, Obvladovanje tveganja – Načela in smernice, 2011. Slovenski inštitut za standardizacijo, Ljubljana.
- Stare, A., 2020. Agilno. Agencija poti, Ljubljana.
- Stare, A., Projektni management, blog, <https://projektnimanagement.si/author/aljazstare/> (Pregledano 1. 7. 2022).
- Tavčar, R., 2012. Kako (se) motivirati brez višje plače. HRM, feb. 2012, str. 38–42.
- Urh, B., Krha, E., Roblek, M., Kern, T., 2018. Ocena učinkovitosti prenove procesa na podlagi strukture procesa, Uporabna Informatika, št. 1 – letnik XXVI.
- Vrečko, I., Mulej, M., 2012. Obvladovanje sistemskih strateških kriz za preprečevanje poslovnih kriz. Naše gospodarstvo / Our Economy, vol. 58, št. 5–6.
- Zakrajšek, S., 2017. Projektno delo v multimedijski produkciji. IAM Visoka šola za multimedije, Ljubljana.
- Zakrajšek, S., 2017. Upravljanje tveganj v medijski produkciji. IAM Visoka šola za multimedije, Ljubljana.
- Zakrajšek, S., 2021. Načrtovanje multimedijskih izdelkov, študijsko gradivo. IAM Visoka šola za multimedije, Ljubljana.
- Zakrajšek, S., 2017. Projektno delo v multimedijski produkciji. IAM Visoka šola za multimedije, Ljubljana.
- Zakrajšek, S., 2021. Osnove raziskovalnega dela v multimedijski produkciji. IAM Visoka šola za multimedije, Ljubljana.

Zakrajšek, S., 2021. Kadrovska tveganja v projektnih timih. HR&M : strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu. Letn. 7, št. 32.

Revije

International Journal of Project Management (IJPM), International Journal of Project Management - Elsevier (Pregledano 1. 7. 2022).

Organizacija, revija za Management, informatiko in kadre. Založba Moderna organizacija, Kranj. Revija Organizacija | Fakulteta za organizacijske vede (um.si) (Pregledano 1. 7. 2022).

Project Management Journal, Project Management Journal | PMI (Pregledano 1. 7. 2022).

Projektna mreža Slovenije, <http://zpm.si/projektna-mreza-slovenije/> (Pregledano 1. 7. 2022).

New Idea, New Idea Magazine: Celebrity News & Gossip (Pregledano 1. 7. 2022).

Drugi viri

Podjetniški portal. Podjetniški portal za vse podjetnike - Data d.o.o. (Pregledano 1. 7. 2022).

Portal za projektno delo. Aljaž – Projektni management (projektni-management.si) (Pregledano 1. 7. 2022).

Projektno delo – splošno. Project management software - Wikipedia (Pregledano 1. 7. 2022).

Izobraževalni portali

Lynda, Developer - Online Courses, Classes, Training, Tutorials on Lynda (Pregledano 1. 7. 2022).

Videolectures, VideoLectures.NET - VideoLectures.NET (Pregledano 1. 7. 2022).

TED, TED: Ideas worth spreading (Pregledano 1. 7. 2022).

Massive Open Online Courses (MOOCs), MOOC.org | Massive Open Online Courses | An edX Site (Pregledano 1. 7. 2022).

Koristne povezave

Pregledano (Pregledano 1. 7. 2022).

The purpose of interactive multimedia products, PowerPoint Presentation (charlton.uk.com)

Stran za avtorske pravice

<http://www.uil-sipo.si/uil/dodatno/koristni-viri/pristojbine-in-cenik-storitev/patenti/>

Cenik za prevajalce

<http://dskp-drustvo.si/index.php/tarifnik/>

Cenik Lektorsko društvo Slovenije
<https://www.lektorsko-drustvo.si/cenik>

Cenik za snemanje
<https://juvan.net/video-produkcija-cenik-storitve-video-snemanje/>

Cenik za Kolosej
<https://www.kolosej.si/static/cms/trzenje/cenik-storitev-2017.833cc12261c9.pdf>

Cena za snemanje na zunanjih lokacijah v mestu Ljubljana
<https://www.sport-ljubljana.si/f/docs/Ceniki/CENIK-SNEMANJA---UPORABA-POVRSIN-IN-OSTALE-STORITVE.pdf>

Najem opreme
https://www.videoexpert.eu/sl/najem-profesionalne-video-opreme/?gclid=EAIaIQobChMI-oKv0pbG6wI-VA-3tCh2DxgN6EAAAYAiAAEgL5jfd_BwE

Srečko Zakrajšek
NAČRTOVANJE MULTIMEDIJSKE PRODUKCIJE

Strokovni pregled: Lavoslava Benčič, mag.
Jezikovni pregled: Dominatus d.o.o.

Oblikovanje naslovnice in preloma: Veronika Saje
Prelom: Veronika Saje

Izdal in založil: Biteks ZS, Ljubljana
Ljubljana, 2022

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.51:004.032.6(075.8)

ZAKRAJŠEK, Srečo
Načrtovanje multimedijske produkcije / Srečko Zakrajšek. - Ljubljana : Biteks ZS, 2022

ISBN 978-961-95953-2-9
COBISS.SI-ID 122896387

