

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Barbara Borko

Gibko načrtovanje v odnosih z javnostmi: Primer Festivala Lent

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Barbara Borko

Mentor: red. prof. dr. Dejan Verčič

Gibko načrtovanje v odnosih z javnostmi: Primer Festivala Lent

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

*Hvala profesorju za strokovno pomoč,
hvala Jani Zadavec, Borisu Črničju ter ostalim zaposlenim v Narodnem domu Maribor za
pomoč in odkritost,
hvala prijateljem za nepozabna študijska leta ter
največja hvala moji zlati družini za vso pomoč in neizmerno podporo. Najraje vas imam.*

Gibko načrtovanje v odnosih z javnostmi: Primer Festivala Lent

Namen diplomskega dela je raziskati, kako je potekalo načrtovanje in delovanje odnosov z javnostmi pri Festivalu Lent 2015, ko je bila njegova izvedba finančno še bolj omejena kot prejšnja leta. Skoraj do zadnjega trenutka namreč niso vedeli, ali bodo s strani Mestne občine Maribor in države za festivalske namene dobili odobrenih dovolj finančnih sredstev ali ne, zato so morali načrtovanje festivala nenehno prilagajati in festival na koncu tudi časovno skrajšati. Z analizo dokumentov in poglobljenima intervjujema sem ugotavljala, kako je časovno potekalo njihovo načrtovanje odnosov z javnostmi, koliko ljudi je pri tem sodelovalo, kako so potekali njihovi sestanki itd. Vse to sem primerjala z metodo gruč, vse bolj popularno in pogosto uporabljano metodo gibkega načrtovanja v odnosih z javnostmi. Ugotovila sem, da organizatorji festivala odnosov z javnostmi niso načrtovali po nobenem izmed tradicionalnih modelov, prav tako ne po modelu gruč, se pa pri njihovem načrtovanju vidijo osnove tega modela. Na koncu diplomskega dela sem jim poskusila svetovati, kako bi lahko načrtovanje prihodnjih festivalov z metodo gruč še izboljšali.

Ključne besede: Festival Lent, načrtovanje, odnosi z javnostmi, gibkost, metoda gruč.

Agile planning in Public Relations: Festival Lent case

The purpose of the thesis was to explore the public relations planning for Festival Lent 2015. Its realization was even more financially limited than in the previous years as they didn't know whether the festival would be granted enough money by municipality and the state. For this reason the organisation had to wait for making important decision until a very late moment and had to be extremely flexible with the planning beforehand. Through document analysis and in-depth interviews I observed their public relations planning; when they started planning, how many people were involved, how the meetings were organised, etc. I compared my findings with the new model used for public relations planning - Scrum. I learned that the organizers of the festival did not plan their public relations by any of the traditional models, nor the Scrum model, although you can find similarities in their approach in comparison to the basics of the Scrum model. In the final part of the thesis I suggest a new public relations planning, using the Scrum model, to boost the festival in the upcoming years.

Key words: Festival Lent, planning, public relations, agility, Scrum.

KAZALO

1	Uvod	7
2	Tradicionalni modeli načrtovanja v odnosih z javnostmi.....	8
2.1	Model RACE.....	9
2.2	Smithov model	9
3	Gibke metode v načrtovanju odnosov z javnostmi.....	10
4	Gruč kot gibka metoda načrtovanja v odnosih z javnostmi.....	11
4.1	Zgodovina metode gruč.....	11
4.2	Vloge pri metodi gruč	11
4.3	Skrbnik procesa (angl. <i>scrum master</i>).....	12
4.4	Produktni vodja (angl. <i>product owner</i>)	12
4.5	Razvojna skupina (angl. <i>scrum team</i>)	12
4.6	Deležniki (angl. <i>stakeholders</i>)	13
5	Reflektivni komunikacijski gruč	13
5.1	Seznam zahtev.....	13
5.2	Načrtovanje v časovno omejenih sprintih	13
5.3	Dnevni gruči in skupinske refleksije	14
5.4	Pregled in retrospektiva sprinta.....	15
6	Metodologija.....	15
6.1	Študija primera	16
6.2	Analiza dokumentov	16
6.3	Intervju	17
7	Festival Lent	18
7.1	Festival Lent 2015 – leto preživetja	18
8	Načrtovanje Festivala Lent 2015	21
9	Analiza načrtovanja odnosov z javnostmi za Festival Lent 2015	21
9.1	Vizija delovanja službe za odnose z javnostmi.....	22
9.2	Cilji službe za odnose z javnosti	22
9.3	Sestanki službe za odnose z javnostmi.....	23
9.4	Predvideni načrt dela službe za odnose z javnostmi	24

9.5	Lepe akcije, a kasneje kruta realnost	25
9.6	Promocija drugod po Sloveniji in v tujini	26
9.7	Sodelovanje z Marpromom	27
9.8	Novi mediji.....	27
9.1	Interni odnosi z javnostmi	28
10	Sklep in predlogi za izboljšave	29
11	Literatura	31

PRILOGI

Priloga A:	Akcijski načrt pisarne za odnose z javnostmi	33
Priloga B:	Okvirni načrt pojavljanja v medijih do pričetka festivala	34

KAZALO TABEL

Tabela 7.1:	Osnovni statistični podatki (1993–2015).....	20
Tabela 9.1:	Promocijski načrt od marca do julija 2015	24

1 Uvod

Svet okoli nas se iz dneva v dan spreminja. Spremembe so postale stalnica sodobnega poslovnega sveta, kjer preživijo le tisti, ki se jim znajo najhitreje in najbolje prilagoditi. Zaradi vseh teh turbulenc ter potreb po hitrem odločanju in še hitrejšem reagiranju se je pojavila tudi potreba po novih metodah načrtovanja v odnosih z javnostmi.

Festival Lent je festival mnogih razsežnosti. Je največji mednarodni festival na prostem v Sloveniji in vsaj v poletnem času za kratek čas prebudi mesto Maribor. S svojim raznolikim programom že dobrih 23 let skrbi, da prav vsak izmed obiskovalcev najde nekaj zase. Žal pa se je v zadnjih nekaj letih znašel v veliki finančni krizi, saj je v občutni meri izpadel delež sofinanciranja mesta in države, prav tako pa se mu pri zagotavljanju lastnih sredstev precej pozna recesija in manjša pripravljenost gospodarstva za sponzoriranje kulturnih dogodkov. Najbolj je finančna kriza udarila festival lansko leto, ko organizatorji skoraj do zadnjega trenutka niso vedeli, ali bo za festival odobrenih dovolj sredstev ali ne, zato so morali biti pri načrtovanju (odnosov z javnostmi) izjemno prilagodljivi in dojemljivi za spremembe.

Vedno več je govora o gibkih¹ (agilnih) metodah načrtovanja, ki zmeraj bolj pogosto nadomeščajo klasične metode načrtovanja, pri katerih po navadi že vnaprej določimo, kakšne rezultate želimo doseči, kako bomo do njih prišli, določimo pa tudi naše cilje in taktike. V današnjem dinamičnem svetu so takšni pristopi in strategije prepoznani kot »preveč linearni«, saj pri takšnem načrtovanju ne pomislimo na spremembe (ovire), ki nas lahko pri tem doletijo. Dajejo nam občutek kontrole, ki pa je samo iluzija (van Ruler v Hall 2015, 137).

Agilnost je filozofija, ki v času sprememb spodbuja fleksibilnost in prilagodljivost ter zahteva zaupanje in sodelovanje med vsemi člani skupine. Hierarhija je v skupini zmanjšana ter nepomembna dokumentacija izpuščena, kar pripomore k razvoju novih idej in realističnih alternativ. Spremembe niso razumljene kot ovire, temveč nasprotno – so dobrodošle in formalizirane (van Ruler v Hall 2015, 136–137). Najpogosteje uporabljena gibka (agilna) metoda

¹ Po posvetovanju z mentorjem bom kot slovenski prevod angleške besede »agility« uporabljala besedo gibkost.

je gruč² (angl. *scrum*). Njena osnova je ponavljajoče se načrtovanje, v katerem je bolj pomembno prilagajanje spremembam kot sledenje strogemu načrtu (Jongerius in drugi 2013).

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu sta sprva predstavljena tradicionalna modela načrtovanja odnosov z javnostmi – model RACE in Smithov devetstopenjski model, sledi pa opis gibkosti ter gruča kot gibke metode načrtovanja. Nato sledi predstavitev empiričnega dela načrtovanja, ki temelji na kvalitativni raziskovalni metodi študije primera, ki jo podkrepim z analizo dokumentov ter dvema poglobljenima intervjujema. Med raziskovanjem me je zanimalo, kako je potekalo načrtovanje odnosov z javnostmi pri Festivalu Lent 2015, ko je bilo zaradi finančne krize njegovo delovanje omejeno. Ugotoviti sem želela, koliko ljudi je sodelovalo pri načrtovanju in izvedbi odnosov z javnostmi, kako je med njimi potekala komunikacija, kaj od načrtovanega je bilo izvedeno in kaj ne. Ob vsem tem sem ugotavljala povezanost z metodo gruč ter jim na koncu svetovala, kako bi lahko načrtovanje z omenjeno metodo v bodoče izboljšali.

2 Tradicionalni modeli načrtovanja v odnosih z javnostmi

Gruban in drugi (1997, 49–52) v svoji knjigi poudarjajo, da je bistvo odnosov z javnostmi v odločanju, njihovo osnovno orodje pa je komunikacija. Ločujejo med dvema vrstama odločitev: sinhronimi in diahronimi. Pri sinhronem odločanju moramo določiti standarde delovanja in poskrbeti za njihovo spoštovanje, medtem ko se pri diahronem odločanju soočamo z novimi situacijami, ki terjajo nove, kreativne rešitve.

Proces sinhronega odločanja v odnosih z javnostmi običajno temelji na tradicionalnih modelih načrtovanja, zato bom v nadaljevanju opisala dva tovrstna modela – Marstonov model RACE ter Smithov devetstopenjski model strateških odnosov z javnostmi.

² Kot slovenski prevod angleške besede »*scrum*« bom v diplomskem delu uporabljala izraz »*gruč*«, ki so si ga za namene prevoda knjige Jeffa Sutherlanda (*V gruču do uspeha*) izmislili pri Založbi Pasadena. Izraz »*gruč*« pozdravljajo tudi pri Rugby zvezi Slovenije.

2.1 Model RACE

Model RACE³ je štirifazni proces, sestavljen iz **raziskovanja, delovanja, komuniciranja in ocenjevanja**.

Ko določimo cilje načrtovanja, se v prvi fazi najprej osredotočimo na raziskavo problema in analizo trenutne situacije. Tej fazi sledi »akcija«, kjer določimo strategijo za doseg naših ciljev. Sledi faza komuniciranja oz. izvedbe načrtovanja, končna faza, evalvacija, pa se ukvarja z ocenjevanjem rezultatov (Hunt in Grunig 1995, 29).

2.2 Smithov model

Smith predlaga model devetih korakov, ki jih razdeli v štiri faze: **raziskava, strategija, taktika in evalvacija načrta**.

V prvi fazi načrtovanja se najprej osredotočimo na predhodno izdelan komunikacijski načrt, ki nam pomembno služi za zbiranje informacij in analizo trenutne situacije. Analiziramo obstoječe podatke, ki so nam na voljo, ter ustvarimo raziskovalni načrt za pridobitev dodatnih informacij, potrebnih za odločitve, ki jih bo kasneje treba sprejeti v procesu načrtovanja. V drugi fazi, strategiji, se ukvarjamo s sprejemanjem odločitev o naravi naše komunikacije ter njenih pričakovanih vplivih. V tretji fazi z uporabo različnih komunikacijskih orodij ustvarjamo vidne elemente komunikacijskega načrta, v končni fazi pa se ukvarjamo z vrednotenjem in ocenjevanjem rezultatov, ki nam pomagajo določiti, do katere stopnje so bili naši zastavljeni cilji doseženi (Smith 2005, 10–13).

Nekateri modeli so sestavljeni iz več korakov kot drugi, vsi javno dostopni modeli pa se začnejo z raziskavo, razvojem strategije in ciljev, se nadaljujejo z izvedbo in končajo z evalvacijo. Tovrstni modeli predlagajo pametno oblikovanje naših ciljev, da jih lahko v končni fazi natančno ovrednotimo. Takšna zahteva vsebuje predpostavko, da nam bo določena strategija zagotovila predvidene rezultate, ter predpostavlja predvidljivost naših najboljših akcij. Pri takšnih klasičnih metodah načrtovanja se velikokrat zgodi, da se med izvedbo načrtovanega kaj spremeni, in so

³ RACE, akronim angleških besed *research, action, communication in evaluation*.

zaradi tega učinki drugačni od pričakovanih. Takrat smo prisiljeni priznati, da naši cilji morda niso bili realni, da nismo izbrali prave strategije, pravega dejanja ali poslali pravega sporočila (van Ruler v Hall 2015, 137).

Evalvacija je po navadi opisana kot zadnja faza procesa, osredotočena na rezultate po izvedbi načrta. Med samo izvedbo ne poteka nobeno merjenje, vsaj ne pri formalnih fazah modela. Zaradi tega je evalvacija prvotno videti le kot vaja, ki jo po končanem procesu naredimo zato, da preverimo, ali je bil naš cilj dosežen. Pri takšnih modelih prilagajanje na spremembe zato ni del načrtovanja in so te videne le kot napad na kontinuiteto (van Ruler 2014, 190).

Čeprav je prilagodljivost pogosto obravnavana v teoretskih razpravah o tem, kaj odnosi z javnostmi so (oz. kaj naj bi bili), so obstoječi modeli načrtovanja še zmeraj linearno usmerjeni, in tako ustvarjajo iluzijo kontrole (van Ruler 2014, 190). Evalvacije namreč ne smemo uporabljati samo za kontrolo naših rezultatov, ampak tudi za pomoč pri sprejemanju nadaljnjih odločitev. Za to pa potrebujemo model načrtovanja, v katerem bi bil to že opredeljen del (Macnamara 2014).

3 Gibke metode v načrtovanju odnosov z javnostmi

Gibkost je način mišljenja, je filozofija. V času sprememb spodbuja fleksibilnost in prilagodljivost ter zahteva zaupanje med vsemi člani neke skupine, ki so osredotočeni na skupno dosego najboljših optimalnih rezultatov. Pri tem je hierarhija skupine zmanjšana ter nepomembna dokumentacija izpuščena, kar pripomore k razvoju novih idej in realističnih alternativ. Spremembe niso razumljene kot ovire, temveč nasprotno – so dobrodošle in formalizirane (van Ruler v Hall 2015, 136–137). Gibka organizacija namreč stremi k temu, da postanejo spremembe rutinski del organizacijskega življenja – zato da se zmanjša ali izloči organizacijska travma, ki paralizira veliko podjetij, ko se ta želijo prilagoditi novim trgom in okoljem. Ker so spremembe nenehne, se jim je gibko podjetje sposobno spretno prilagoditi in izkoristiti nove priložnosti. Takšna organizacija velja za sestavni del večjega sistema, katerega dejavnosti povzročijo valovni učinek sprememb v samem podjetju ter tudi v večjem sistemu (PWC 2012).

4 Gruč kot gibka metoda načrtovanja v odnosih z javnostmi

Ena izmed najbolj znanih in uporabnih gibkih metod je gruč. Njegov rezultat so ekipe z izrazito večjo učinkovitostjo, ki temelji na preprosti ideji rednega preverjanja napredka že na začetku projekta. Metoda gradi na procesu učenja in omogoča ekipam, da ocenijo, kaj so že dosegle in kako jim je to uspelo (Sutherland 2016, 19–20).

Najprej se je ta metoda začela uporabljati v razvoju programske opreme, kjer je gruč definiran kot »okvir, znotraj katerega lahko ljudje rešujejo kompleksne probleme, pri tem pa produktivno in kreativno razvijajo izdelke najvišje možne kvalitete« (Schwaber in Sutherland 2011).

Gruč ni več primeren le za razvoj programske opreme, temveč je vse pogosteje v uporabi tudi na področju marketinga in organizacijskih sprememb, pri prodaji ter na področju financ (van Ruler 2014, 191).

4.1 Zgodovina metode gruč

Leta 1986 sta Hirotaka Takeuchi in Ikujiro Nonaka ugotovila, da se podjetja zmeraj bolj zavedajo neprimernosti zastarelih pristopov za razvoj novih izdelkov ter da sta na tem konkurenčnem področju hitrost in fleksibilnost vedno bolj pomembni. Opisala sta podjetja na Japonskem in v ZDA, ki z novo, holistično metodo, imenovano gruč, učinkovito razvijajo nove produkte (Nonaka in Takeuchi 1986, 2–3). Ime gruč izhaja iz ragbija in se nanaša na del igre, v katerem ekipa skupaj poskuša spraviti žogo do konca igrišča. Skrbna poravnava, enotnost namena in jasnost cilja se pri tem združijo v eno (Sutherland 2016, 18).

4.2 Vloge pri metodi gruč

Pri metodi gruč poznamo štiri različne vloge: skrbnik procesa (angl. *scrum master*), produktni vodja (angl. *product owner*), razvojna skupina (angl. *scrum team*) in deležnike (angl. *stakeholders*).

Sutherland (2016, 72) predlaga, naj se ekipe pred »gručanjem« znebijo kakršnihkoli nazivov in vlog, ki so se jih posluževali prej, ter naj bodo vsi enakopravni člani ekipe. Izkazalo se je namreč, da ljudje z določenim nazivom opravljajo le naloge, ki se z njihovim nazivom ujemajo. Da bi zaščitili moč svoje vloge, se oklepajo specifičnega znanja, to pa lahko ovira komunikacijo.

4.3 Skrbnik procesa (angl. *scrum master*)

Skrbnik procesa ima na videz enako vlogo, kot jo ima pri tradicionalnem pristopu vodja projekta. Njegova naloga je skrbeti za nemoten potek dela, tako da vsi, ki delajo na projektu, upoštevajo pravila metode gruč in ustrezno izvajajo predpisane aktivnosti (Mahnič in Urevc 2012, 186). Povezuje sestanke ter zagotavlja preglednost in pomoč pri odkrivanju ovir (Sutherland 2016, 60).

4.4 Produktni vodja (angl. *product owner*)

Produktni vodja je predstavnik naročnika in zastopa vse, ki so zainteresirani za rezultate projekta. Njegova glavna naloga je upravljanje seznama zahtev (angl. *product backlog*), določanje njegove prioritete in grupiranje zahtev v posamezne izdaje (angl. *release*). Seznam zahtev ni nikoli dokončen, ampak se lahko dopolnjuje ves čas trajanja projekta (Cohn v Mahnič in Urevc 2012, 186). Po vsaki iteraciji mora produktni vodja preveriti, ali je zgodba ustrezno realizirana ali ne. Ta vloga je ključnega pomena za uspešnost projekta, zato mora imeti produktni vodja jasno vizijo o tem, kaj je treba narediti, in skladno s tem usmerjati razvojni proces (Mahnič in Urevc 2012, 186).

4.5 Razvojna skupina (angl. *scrum team*)

Člani skupine morajo imeti sposobnosti, ki so potrebne za uresničevanje vizije skrbnika izdelka (Sutherland 2016, 191). Skupina mora biti sestavljena tako, da pokriva vsa področja, ki so pomembna za izvedbo projekta. Skupina deluje po načelu samoorganizacije in sama določa,

kako na najboljši način realizirati posamezne zahteve. Člani razvojne skupine so kolektivno odgovorni za uspeh posameznih iteracij in projekta kot celote (Mahnič in Urevc 2012, 186).

4.6 Deležniki (angl. *stakeholders*)

Zadnjo vlogo predstavljajo vsi deležniki, ki so zainteresirani za projekt (van Ruler 2014, 193).

5 Reflektivni komunikacijski gruĉ

Po zgledu karakteristik metode gruĉ v razvoju programske opreme Betteke Van Ruler predlaga razširjeni model gruĉ z vidiki gibke filozofije z namenom, da ta postane primeren za uporabo pri načrtovanju odnosov z javnostmi v digitalni dobi. Ta model poimenuje reflektivni komunikacijski gruĉ (angl. *reflective communication scrum*), v katerem se reflektivna komunikacija nanaša na reflektivnost kot lastnino v odnosih z javnostmi in se smatra kot koncept v gibki organizaciji (van Ruler 2014, 191).

5.1 Seznam zahtev

Prva stvar, ki jo je pri gruĉu treba narediti, je oblikovanje seznama nalog, ki morajo biti opravljene, da se vizija uresniĉi. Naloge so razvrščene po prednosti in zahtevnosti, seznam pa se med procesom nenehno spreminja in razvija (Sutherland 2016, 191).

5.2 Naĉrtovanje v časovno omejenih sprintih

Sprint je časovno določeno obdobje, v katerem si ekipa zada določene cilje, ki jih Źeli v tem obdobju doseĉi. Vedno trajajo enako dolgo in so običajno krajši od enega meseca, večina ekip pa uporablja eno- ali dvotedenske sprinte. Naĉrtovanje sprinta je prvi sestanek ob zaĉetku projekta. Razvojna skupina, skrbnik procesa in produktni vodja skupaj naĉrtujejo sprint. Ekipa pregleda

seznam zahtev in napove, koliko nalog lahko dokonča. Med načrtovanjem sprinta se ekipa dogovori o cilju sprinta, ki določa, kaj bo ekipa v prihodnjem sprintu dosegla. Eden izmed ključnih elementov posameznega sprinta je, da se po določitvi ciljev naloge ne spreminjajo več. Ekipa mora biti sposobna samostojno opraviti sprint in doseči cilje, ki si jih je zadala (Sutherland 2016, 192).

Sprinti so omejeni na največ en koledarski mesec. Če so predolgi, se lahko spremeni opredelitev končnega izdelka, poveča kompleksnost in zraste tveganje (Schwaber in Sutlerland 2011, 8).

Ob koncu projekta ekipa izroči delo, ki ga je izbrala na začetku sprinta. Postavi si dve vprašanji: *»Kaj lahko spremenimo pri našem načinu dela?«* in *»Kje porabimo največ časa?«*, z iskrenimi odgovori na ti vprašanji pa je ocenjen skupinski napredek za boljše rezultate v naslednjem sprintu (van Ruler 2014, 192).

5.3 Dnevni gruči in skupinske refleksije

Dnevni sprint ali dnevni gruč predstavlja vrhunec dneva (Jongerius in drugi 2013). Ekipa in skrbnik procesa se vsak dan sestanejo ob enakem času za največ petnajst minut in odgovorijo na naslednja vprašanja:

- *»Kako si včeraj ekipi pomagal dokončati sprint?«*
- *Kako boš danes ekipi pomagal dokončati sprint?«*
- *Kaj ekipo ovira pri doseganju cilja sprinta?«* (Sutherland 2016, 193)

»Pri eksperimentiranju z modelom gruč v odnosih z javnostmi smo ugotovili, da se skupine raje sestanejo na 'dnevnih' gručih vsak drugi dan in ne vsak dan« (van Ruler 2014, 192). Na sestanku morajo biti prisotni (in aktivno sodelovati) prav vsi, saj drugače ne pride do ustrežne komunikacije. Sestanek članom omogoča, da razumejo, kje se ekipa nahaja v trenutnem sprintu. Skrbnik procesa je odgovoren za odpravljanje ovir, ki upočasnjujejo napredek ekipe.

5.4 Pregled in retrospektiva sprinta

Pregled sprinta je sestanek, na katerem ekipa pokaže, kaj je dosegla v preteklem sprintu. Sestanka se lahko udeležijo tudi interesne skupine, vodstvo in drugi, ki jih sestanek zanima. Gre za odprto srečanje, na katerem ekipa pokaže, katere naloge je med zadnjo ponovitvijo dokončala.

Ko ekipa pokaže, kaj je med sprintom dosegla, se vsi člani sestanejo in razmislijo o stvareh, ki so bile uspešne, stvareh, ki bi lahko potekale bolje, in izboljšavah, ki jih lahko uvedejo v prihodnjem sprintu. Pomembno je, da člani kot ekipa prevzamejo odgovornost za proces in rezultate ter kot ekipa poiščejo rešitve (Sutherland 2016, 193–194).

Tudi pri gruči je zelo pomemben načrt dela, vendar je ključnega pomena, da ga prilagajamo med projektom, in ne pred začetkom projekta (Sutherland 2016, 105). Uspešne ekipe gruča so po besedah Sutherlanda (2016, 39) sposobne doseči »hiperproduktivnost«. Razlaga, da se pri ekipah, ki uspešno uporabljajo metodo gruč, učinkovitost običajno izboljša za 300 do 400 odstotkov.

6 Metodologija

Empirični del diplomskega dela temelji na kvalitativni raziskovalni metodi – študiji primera, ki jo bom podkrepila z analizo dokumentov ter dvema intervjujema. Kvalitativno raziskovanje je temeljna strategija družboslovnega raziskovanja, ki navadno poteka kot poglobljeno preučevanje razmeroma majhnega števila primerov (enot) (Ragin 2007, 207).

Na podlagi prebrane literature, analize pridobljenih dokumentov in izvedbe poglobljenih intervjujev sem želela ugotoviti, kako je potekalo načrtovanje odnosov z javnostmi pri Festivalu Lent 2015, ter ugotoviti povezavo z gibko metodo načrtovanja gruč.

6.1 Študija primera

Yin (2009, 18) opisuje študijo primera kot empirično raziskavo, ki proučuje okoliščine, pomembne za raziskovanje fenomena znotraj študije ali v kontekstu resničnega življenja. Je splošen izraz za raziskovanje posameznika, skupine ali fenomena (Sturman v Starman 2013, 69). Kot raziskovalna metoda je uporabna zlasti takrat, kadar želimo odgovoriti na vprašanja »kako« in »zakaj«, kadar imamo le malo vpliva na vedenje vključenih v študijo ter kadar želimo poudariti sodobni fenomen v kontekstu resničnega življenja (Yin 2009, 18).

6.2 Analiza dokumentov

Vogrinc (2008, 125) poudari dve pomembni prednosti uporabe analize dokumentov v primerjavi z drugimi tehnikami: je nevsiljiva in nereaktivna tehnika zbiranja podatkov, saj temelji na dokumentih, ki že obstajajo, neživečih oziroma nemih dokazih. Uporablja se kot samostojna tehnika zbiranja podatkov, pa tudi v kombinaciji z drugimi tehnikami zbiranja podatkov, na primer kot priprava na intervju ali opazovanje, v fazi analize podatkov, ki smo jih zbrali z intervjujem ali opazovanjem (Vogrinc 2008, 124).

Dokumente, ki jih uporabljam v raziskavi, lahko po Vogrinčevem (2008, 127) modelu razvrstitve umestim v *osebne uradne dokumente*. Med te spadajo dokumenti organizacij oziroma podjetij, v katerih so ljudje zaposleni, ti dokumenti pa so pogosto analizirani v družboslovnih raziskavah (Vogrinc 2008, 130). Avtor jih razvrsti v dve podskupini. Prva je namenjena notranji (interni) uporabi, druga pa za zunanjo komunikacijo. Ker je interno gradivo včasih težko dobiti, se morajo raziskovalci velikokrat zadovoljiti z gradivom, ki je namenjeno širši javnosti, saj jim je lažje dostopno (Vogrinc 2008, 130–131).

S pridobljenimi dokumenti sem dobila vpogled predvsem v začetek načrtovanja, torej v obdobje, preden so organizatorji izvedeli, da bodo s strani Mestne občine Maribor ter države dobili manj finančnih sredstev, kot so sprva pričakovali. Kasneje med načrtovanjem niso pripravili veliko dokumentov, niso redno pisali zapisnikov sestankov ter niso delali nobenih evalvacij (sprotnih ali končnih).

6.3 Intervju

V družboslovnih raziskavah je intervju pogosto uporabljena tehnika zbiranja podatkov, saj raziskovalcu ponuja dodatno pojasnitev izjav vpraševane osebe (in obratno) ter vpraševancu omogoča, da sooblikuje končno poročilo. Prav tako je intervju razmeroma prožna tehnika (raziskovalec ga lahko prilagodi konkretnemu položaju) ter daje raziskovalcu možnost spremljanja neverbalne komunikacije vprašanih oseb (Vogrinc 2008, 101).

Vogrinc (2008, 107) za namene kvalitativne raziskave svetuje uporabo nestandardiziranega intervjuja, vendar kasneje razlaga, da se v praksi pogosteje uporabljajo različice nestandardiziranih intervjujev, ki se med seboj razlikujejo v spraševalčevem vsebinskem usmerjanju. Izpostavi tudi polstrukturirane intervjuje, pri katerih si raziskovalec poleg splošne sestave intervjuja, v kateri postavi cilje, ki naj bi jih z intervjujem dosegel, vnaprej pripravi tudi nekaj bistvenih vprašanj (navadno odprtega tipa), preostala vprašanja pa oblikuje sproti med potekom intervjuja (Vogrinc 2008, 109).

Za namene raziskave sem izvedla tudi polstrukturirana poglobljena intervjuja z Borisom Črničem (vodjo odnosov z javnostmi v Narodnem domu Maribor ter pri Festivalu Lent) in Jano Zadavec (pomočnico vodje odnosov z javnostmi pri Festivalu Lent 2015). Intervjuja sta potekala 23. in 24. maja 2016 v mirnem okolju v Mariboru. Posamezni intervju je trajal slabi dve uri in je potekal brez navzočnosti tretje osebe. Intervjuja sem snemala s pametnim mobilnim telefonom, kasneje pa sem ju zapisala v obliki *transkripta*⁴ (dobesednega zapisa). Potekala sta nemoteno in sproščeno, intervjuvanca sta se tekom pogovora precej razgovorila, zato sem na svoja vprašanja dobila več kot zadovoljive odgovore.

V intervjujih sem želela izvedeti predvsem to, kako je lani (leta 2015) potekalo načrtovanje odnosov z javnostmi pri Festivalu Lent, koliko ljudi je pri tem sodelovalo, kako so potekali njihovi sestanki, na kakšen način so komunicirali med seboj ter s kakšnimi težavami so se med načrtovanjem soočali.

⁴ Transkripta sta dostopna pri avtorici diplomskega dela.

7 Festival Lent

Festival Lent je največji mednarodni multikulturni festival na prostem v Sloveniji in eden največjih tovrstnih festivalov v Evropi. Sodi med najbolj prepoznavne blagovne znamke mesta Maribor in Slovenije. Že dobrih 23 let predstavlja simbolni začetek poletja v mestu in je »kriv«, da Maribor vsak konec junija in začetek julija oživi ter se spremeni v urbano središče dogajanja, ki z različnimi prizorišči po celem mestu poskrbi, da prav vsak obiskovalec najde kaj zase. Nekateri mu pravijo tudi festival festivalov, saj se v okviru Festivala Lent dogaja tudi več različnih festivalskih sklopov: mednarodni folklorni festival Folkart, festival uličnega gledališča Ana Desetnica, festival JazzLent, festival ulične prehrane Sladolent ter družinski festival Art kamp. Organizira ga Narodni dom Maribor (drugi največji kulturno-prireditveni center v Sloveniji) skupaj z zunanjimi sodelavci (Festival Lent 2016).

Festival, ki je ime dobil po najstarejšem delu mesta ob nabrežju reke Drave, je z leti programsko in vsebinsko rasel ter se širil po celotnem mestu. Žal pa se je v zadnjih letih zaradi neprimerno zastavljenih trajnostnih učinkov projekta *Maribor 2012 – Evropska prestolnica kulture* znašel v veliki finančni krizi, saj je v veliki meri izpadel delež sofinanciranja mesta in države. Prav tako pa se je pri zagotavljanju lastnih sredstev, na katerih je festival temeljil že od svojih začetkov, izjemno poznala (in se še pozna) recesija in manjša pripravljenost gospodarstva za sponzoriranje kulturnih dogodkov (Narodni dom Maribor 2015b).

7.1 Festival Lent 2015 – leto preživetja

Že v letu 2014 je bila v načrtovanju festivala zaradi zgoraj opisanih finančnih težav izvedena marsikatera racionalizacija – tako programsko, tehnično in v zmanjševanju prizorišč kot tudi v številu dogodkov, lanskoletni festival pa je beležil še večje število korenitih sprememb.

Mestna občina Maribor je v letu 2015 za financiranje celotne dejavnosti Narodnemu domu Maribor namenila kar 320.000 EUR manj sredstev glede na leto 2014. To zmanjšanje se je odrazilo na bistveno nižjem načrtovanem proračunu festivala, ki je v letu 2015 znašal 748.840

EUR (slabih 40 % manj kot v letu 2014), z vključenimi načrtovanimi stroški izvedbe Art kampa pa 857.240 EUR.

Tudi Ministrstvo za kulturo je Narodnemu domu Maribor na osnovi štiriletnega razpisa, izvedenega za obdobje 2014–2017, zagotovilo le 37.000 EUR, kar je skoraj prepolovljen letni znesek financiranja prejšnjega razpisnega obdobja (Narodni dom Maribor 2015b, 42).

V Planu dela s finančnim načrtom (Narodni dom Maribor 2015, 43) so zato zapisali: *»Praktično tik pred izvedbo festivala smo se tako znašli v situaciji, ko smo morali izvesti maksimalne racionalizacije in nekatere dogovore odpovedati, kar potencialno pomeni, da smo utrpeli moralno škodo pri agencijah, s katerimi sodelujemo.«*

Največja razlika Festivala Lent 2015 v primerjavi s predhodnimi različicami je zagotovo ta, da so se organizatorji morali odpovedati simbolu festivala, Glavnemu (plavajočemu) odru na Dravi, ki je v vseh letih svojega obstoja gostil veliko število svetovnih in domačih zvezd ter Folkart. So pa obiskovalcem predstavili prenovljen in večji Jurčkov oder na novi lokaciji, ploščadi ob Vodnem stolpu, kjer je prejšnja leta stala tribuna Glavnega odra. Novost je predstavljalo tudi prizorišče Salon glasbenih umetnosti (v bivših prostorih Casinoja Maribor) ter Tkalka poLENTni kino v centru mesta. Veliki oder se je (sicer samo za dva dni) preselil na Trg Leona Štuklja, kjer je med 3. in 4. julijem gostil nastop Sanje Ilić & Balkanike ter zaključek mednarodnega festivala Folkart.

Prejšnja leta je začetek festivala zaznamovala eksplozija dogodkov, lani pa so organizatorji vzdušje gradili postopoma. Dnevi pred začetkom festivala so bili v znamenju Odprte plesne scene, uradni začetek festivala pa je otvorila plesna predstava Sezona lova na prizorišču Minoriti. Sledil je pričetek Art kampa ter nato Folkarta, ki se je lani odvijal na odru SNG Maribor. Dogajanje se je z dnevi stopnjevalo ter doseglo vrhunec z drugim vikendom, ko je zaživela lentovska promenada z gostinsko ponudbo in ostala prizorišča (Festival Lent 2016).

Čeprav je festival lani uradno še zmeraj trajal 16 dni (od 26. junija do 11. julija), se je večina prizorišč (Minoriti, Sodni stolp, Jurčkov oder, Mladinin oder, Vetrinjski dvor, Art Camp, Večerov oder, Salon glasbenih umetnosti, Živa dvorišča, Sladolent, Športni lent, ulično gledališče) morala poslužiti strnjenejšega programa festivala, ki se je odvijal med 3. in 11. julijem

(skupno torej le devet dni). Prav tako so vsa lanska prizorišča zaradi finančnih težav obiskovalcem ponudila veliko skromnejši program glede na prejšnja leta.

Število obiskovalcev lanskega festivala je ocenjeno na 220.000, odvijalo se je 372 prireditev na 41 prizoriščih. Več statističnih podatkov festivala v njegovih 23 letih delovanja je prikazanih v spodnji tabeli.

Tabela 7.1: Osnovni statistični podatki (1993–2015)

Leto	Štev. obiskovalcev (pribl.)	Štev. prireditev	Štev. dogodkov (pribl.)	Štev. prizorišč	Štev. nastopajočih	Države udeleženke	Štev. akred. novinarjev
1993	180.000	79	100	13	/	7	/
1994	220.000	231	250	16	/	/	/
1995	250.000	351	390	19	pribl. 1600	21	321
1996	250.000	495	520	20	pribl. 3100	22	379
1997	400.000	405	450	20	pribl. 3500	32	512
1998	350.000	178	400	20	pribl. 3000	34	327
1999	400.000	280	400	20	pribl. 3500	28	386
2000	500.000	285	450	18	pribl. 3600	33	382
2001	500.000	253	350	22	pribl. 3500	32	385
2002	500.000	254	350	22	pribl. 3600	31	368
2003	500.000	274	350	22	pribl. 3800	39	358
2004	500.000	317	400	22	pribl. 3800	41	359
2005	500.000	319	400	22	pribl. 3800	30	360
2006	500.000	355	400	22	pribl. 3900	36	372
2007	500.000	402	560	30	pribl. 5000	32	332
2008	600.000	403	680	30	pribl. 5700	34	338
2009	500.000	429	1200	42	pribl. 5800	43	382
2010	640.000	436	1200	50	pribl. 4800	45	335
2011	650.000	496	1200	35	pribl. 4950	40	347
2012	700.000	603	1200	44	pribl. 5220	46	304
2013	500.000	511	1302	58	10.061	37	234
2014	500.000	486	1001	49	5.343	34	220
2015	220.000	549	1268	41	4.002	29	187

Vir: Festival Lent 2016.

8 Načrtovanje Festivala Lent 2015

Boris Črnič, vodja odnosov z javnostmi v Narodnem domu Maribor, mi je v intervjuju pojasnil, da je osnova vsakoletnega načrtovanja Festivala Lent predhodni festival. Ker pa je že leta 2014 prišlo do kar nekaj korenitih sprememb v izvedbi, so že konec leta 2014 vedeli, da Festival Lent 2015 ne bo mogel potekati tako, kot je potekal prejšnja leta. V decembru 2014 je namreč Mestna občina Maribor napovedala, da bo za kulturo namenila precej manj sredstev kot doslej.

Razložil mi je, da ko Mestna občina Maribor sprejme predračun (lani je bilo to aprila), se dokončno dogovorijo, koliko časa bo trajal festival, koliko prizorišč bo in kje bodo le-ta postavljena. Razpoložljiva sredstva nato razdelijo med producente posameznih odrov, ki morajo s temi sredstvi sami razporejati, pokriti pa morajo tudi honorarje in morebitne nočitve nastopajočih, hrano ter svoj honorar.

V načrtovanju in izvedbi Festivala Lent 2015 je poleg redno zaposlenih Narodnega doma sodelovalo tudi 450 zunanjih sodelavcev, od tega 211 v Art kampu, 88 članov tehničnih ekip, dnevno pa je festival varovalo 20 varnostnikov in 35 rediteljev.

9 Analiza načrtovanja odnosov z javnostmi za Festival Lent 2015

Oddelek za odnose z javnostmi je po besedah Jane Zadavec skupno sestavljalo šest ljudi – vodja odnosov z javnostmi, pomočnica vodje, dve osebi, ki sta skrbeli za spletne medije, ter dve osebi, ki sta bili zadolženi za pisanje besedil. Sicer pa te vloge niso bile natančno določene in so se tekom načrtovanja dolžnosti sodelavcev spreminjale in dopolnjevale. Redno sta se jim na sestankih pridružili tudi dve osebi iz oddelka za marketing, s katerim so bili skozi celotno načrtovanje tesno povezani.

Kot je razvidno iz dokumenta **Akcijski načrt pisarne za odnose z javnostmi** (*v prilogi*), ki je bil pripravljen na začetku načrtovanja, je bil prvi korak njihovega načrtovanja priprava dokumenta **Predlog strategije službe za odnose z javnostmi Festivala Lent**.

Jana Zadavec je med avgustom in septembrom 2014 naredila »analizo preteklih festivalov«, ki je temeljila samo na osnovi njenega nekajletnega poznavanja festivala ter intenzivnih dnevni razgovorih z direktorjem festivala, Vladimirjem Rukavino. Kasneje se je osebno sestala z vsemi, ki so v prejšnjih letih pomagali soustvarjati festival, in z njimi razpravljala o novih idejah za prihajajoči festival, saj je želela, da vanj prav vsak prispeva delček sebe. Nato je na podlagi njene analize festivalov ter pogovorov s soustvarjalci festivala nastal Predlog strategije službe za odnose z javnostmi Festivala Lent, ki je bil novembra 2014 predstavljen vsem sodelavcem festivala.

Dokument sestavlja sedem točk: *Festival Lent danes, analiza in evalvacija Festivala Lent 2014, vizija in cilji Festivala Lent, strategija službe za odnose z javnostmi za Festival Lent 2015, predvideni načrt dela službe za odnose z javnostmi, predlogi ter finančni načrt delovanja službe za odnose z javnostmi.*

9.1 Vizija delovanja službe za odnose z javnostmi

Vizijo delovanja službe za odnose z javnostmi so v dokumentu razdelili na dva dela – interno in eksterne vizijo. Kot interno vizijo so zapisali, da želijo biti »*služba, ki poskrbi za dvosmerno komunikacijo in ažurno obveščeno vseh akterjev, ki pripravljajo in izvedejo Festival Lent*«, pri eksterni viziji pa so zapisali, da želijo biti »*informacijsko ažurno in pozitivno podprt Festival, ki daje medijem ter potencialnemu občinstvu (Slovencem in tujcem) relevantne in potrebne informacije ter o Festivalu Lent vsestransko obvešča lokalno skupnost*« (Narodni dom Maribor 2014b, 16).

9.2 Cilji službe za odnose z javnosti

Za Festival Lent 2015 so si v začetku načrtovanja zadali kar nekaj ciljev:

- celosten in relevanten prenos informacij med sodelavci Festivala Lent,
- priprava in izvedba natančnega načrta dela Službe za odnose z javnostmi za leto 2015, v sodelovanju s sodelavci Festivala Lent,

- prenos informacij o Festivalu Lent lokalnemu okolju,
- prenos informacij širši javnosti (v Sloveniji in sosednjim državam ter državam nekdanje Jugoslavije),
- vzpostavitev pozitivnega odnosa z mediji in razširitev mreže potencialnih medijev,
- posredovanje med nastopajočimi in mediji,
- pozitivna podoba Festivala Lent,
- številčnejši obisk iz vse Slovenije,
- številčnejši obiskovalci iz tujine (Narodni dom Maribor 2014b, 16–17).

9.3 Sestanki službe za odnose z javnostmi

Služba za odnose z javnostmi naj bi imela od decembra 2014 naprej redne tedenske sestanke. Tega so se na začetku sicer držali, kasneje pa ne več najbolj in so sestanke sklicevali po potrebi. Na moje vprašanje, zakaj niso nadaljevali s tedenskimi sestanki, mi je Jana Zadavec odgovorila, da je bil vzrok zmeraj ta, da še niso imeli informacij o višini sredstev za festival, saj je bil od tega odvisen program in njihovo delovanje. Ker do zadnjega trenutka niso vedeli, koliko sredstev bo za festival dokončno odobrenih, tudi niso vedeli, ali bodo lahko načrtovane akcije na koncu realizirali ali ne, zato so načrtovanje zmeraj morali nekako prilagajati.

Sestanke sta vodila Boris Črnič (vodja odnosov z javnostmi) ali pa Jana Zadavec (pomočnica vodje). Trajali so najmanj eno uro, na sestanku pa je bilo govora o različnih temah. Jana je sicer za vse sestanke pripravila dnevni red. Na začetku sestanka je prisotne zmeraj vprašala, kaj od dogovorjenega s preteklega sestanka so uspeli realizirati in kaj ne. Prav tako se je pozanimala, če so se morda soočali s kakšnimi težavami ter kako jih lahko skupaj rešijo. Ker so se morali pogovoriti o veliko različnih stvareh, so med sestankom »skakali« z ene teme na drugo, zaradi česar je veliko stvari ostalo nezaključenih. Prav tako vsi prisotni na sestankih niso aktivno sodelovali, veliko jih ni izražalo svojega mnenja in predstavilo idej. Tudi zapisnikov sestanka niso zmeraj pisali. Na vprašanje, zakaj se niso dobivali pogosteje, mi je Jana Zadavec odgovorila, da je lani tako pri službi za odnose z javnostmi kot pri celotnem festivalskem kolektivu največjo težavo predstavljalo (in jo še danes predstavlja) to, da festival pripravljajo t. i. *notranji* in *zunanji* sodelavci. *Notranji* sodelavci so tisti, ki so redno zaposleni v Narodnem domu

Maribor, *zunanji* sodelavci pa tisti, ki se notranjim priključijo le za čas organizacije festivala. Težava pri takšni strukturi kolektiva je otežena prilagodljivost zaradi različnih urnikov (npr. veliko zunanjih sodelavcev je imelo redne službe, zato se niso mogli udeležiti sestankov v dopoldanskem času), tako da je večina njihove komunikacije potekala preko elektronske pošte. Prav tako je po besedah Jane Zadavec zelo pomembno, kako so razdeljene posamezne vloge v kolektivu. Nujno je treba imeti vodjo, ki zna ljudi med seboj povezati, ki je odprt za nove ideje tudi (in predvsem) takrat, ko morda sam vanje dvomi. Potrebno je zaupanje in sodelovanje med vsemi člani kolektiva.

Ko sem sogovornika vprašala, če sta že slišala za metodo gruč, sta oba odgovorila, da sta nekaj malega o tej metodi sicer že slišala, vendar se v njeno teorijo nista nikoli poglobljala, zato te metode pri svojem načrtovanju ne uporabljajo.

9.4 Predvideni načrt dela službe za odnose z javnostmi

V t. i. **akcijskem načrtu** (v *prilogi*) so v grobem opisane akcije, ki jih je služba za odnose z javnostmi načrtovala do marca 2015. Načrt promocije od marca do julija pa je prikazan v spodnji tabeli.

Tabela 9.1: Promocijski načrt od marca do julija 2015

MAREC	Zunanjo javnost bomo poskušali spomniti, da Festival Lent obstaja – s fotografijami, zapisi in posnetki prejšnjih let. Prav tako bomo z nekaterimi organizacijskimi dogodki napovedali Festival Lent 2015.
APRIL	Začeli bomo promovirati posamezne izvajalce, prizorišča, iskali stik preko različnih promocijskih akcij.
MAJ	Promocija posameznih izvajalcev, akcije (podarimo vstopnice) ...
JUNIJ	Promocija celotnega programa, posameznih izvajalcev, promocijske akcije, intervjuji, zapisi, reportaže, filmčki ...
JULIJ	Glej junij + druženje z novinarji še pred koncem festivala in napoved 2016.

Vir: Narodni dom Maribor 2014.

Predlog strategije službe za odnose z javnostmi Festivala Lent in Akcijski načrt sta bila napisana še pred tem, ko so izvedeli, da za festival ne bo odobrenih dovolj finančnih sredstev, da bi ga izvedli v takšnem obsegu, kot so sprva želeli. Ko so nato aprila izvedeli, da bo zaradi krepko zmanjšanih sredstev festival skrajšan, program pa okrnjen, je promocija festivala potekala drugače, kot so sprva načrtovali.

Stroški promocije festivala so lani znašali skupaj 9.371 evrov (za primerjavo: leta 2013 so za promocijske namene namenili 51.069 evrov, leta 2014 pa 22.671 evrov). Ogromno je bilo tudi sponzorskih kompenzacij.

Sponzorske objave so imeli tudi na družabnem omrežju Facebook, zanje so po besedah Črničča odšteli okrog 750 evrov.

9.5 Lepe akcije, a kasneje kruta realnost ...

Še preden so izvedeli, da festival ne bo mogel potekati tako, kot so sprva želeli, so že začeli načrtovati kar nekaj zanimivih dogodkov oz. promocijskih akcij.

Eden izmed teh je bil dogodek, ki bi ga pripravili že nekaj dni pred dejanskim začetkom festivala na prizorišču Minoriti. Bil bi medijsko odmeven, nanj pa bi povabili prvih 300 kupcev festivalskih vstopnic ter sponzorje in novinarje. S tem so želeli dodatno predstaviti in promovirati festival ter sponzorjem ponuditi možnost promocijskih dejavnosti. Po besedah Jane Zadavec je bil to eden večjih načrtovanih dogodkov, ki so se mu zaradi že omenjenih razlogov morali odpovedati.

Tudi glede izvedbe ognjemetov je bilo sprva veliko govora o spremembah. Ti so se prejšnja leta že tradicionalno zgodili drugo in zadnjo soboto festivala oz. za zaključek Folkarta ter za zaključek celotnega festivala. Ker so ognjemeti postali že simbol Festivala Lent ter so nanj zmeraj privabili rekordno število ljudi, so lani razmišljali, da bi en ognjemet predstavili na prvi dan festivala, morebiti dodali še laserske predstave (*»laser showe«*), celotno dogajanje tisti dan pa bi bilo za vse obiskovalce brezplačno. Tako bi festival že na samem začetku predstavili ljudem, ti pa bi se lahko potem v naslednjih dneh vračali na festivalska prizorišča. Zaradi

dodatnih stroškov, ki bi jih prinesla organizacija takšnega dogodka, tudi to na koncu ni bilo izvedeno.

Sprva so načrtovali tudi izvedbo šestih novinarskih konferenc, izmed katerih so se po besedah Črniča zgodile le tri:

- prva je bila izvedena 19. maja 2015 ob 11. uri v Vodnem stolpu na Lentu, kjer so predstavili nekatere novosti in spremembe festivala,
- druga se je zgodila 3. junija 2015 ob 12. uri na terasi Nove KBM d.d., kjer so svečano podpisali pogodbo z glavnim generalnim pokroviteljem festivala ter predstavili program in celostno grafično podobo festivala,
- tretja, zadnja, pa je bila tri dni pred festivalom – 23. junija ob 11. uri v Salonu glasbenih umetnosti, kjer so podpisali pogodbe z vsemi ostalimi sponzorji.

Novinarskih konferenc med festivalom ter po zaključku festivala ni bilo, čeprav so jih načrtovali. Po besedah Jane Zadavec novinarska konferenca med samim trajanjem festivala ni bila izvedena zaradi množice festivalov, ki se v tem času odvijajo v regiji (Slovenija, Hrvaška, Madžarska ...), pokrivajo pa jih večinoma isti novinarji. So pa z njimi aktivno sodelovali na druge načine (s pošiljanjem obvestil, intervjuji, itd).

Novinarske konference ob zaključku festivala pa niso izvedli predvsem zaradi nejasnega financiranja festivala v prihodnje. Novinarje so o zaključku in statističnih festivalskih podatkih obvestili preko sporočil za novinarje.

9.6 Promocija drugod po Sloveniji in v tujini

Na začetku so načrtovali veliko več promocije festivala (glede na prejšnja leta) drugod po Sloveniji in v tujini, predvsem pri naših sosedih. Ker pa zaradi finančnih težav na festivalu na koncu ni sodelovalo toliko mednarodno priznanih izvajalcev, kot so sprva želeli, so svojo

promocijo usmerili bolj na slovenski trg. Nekaj malega promocije v tujini je sicer bilo izvedene, vendar predvsem na Hrvaškem.

Med festivalom so načrtovali tudi dvodnevno druženje z novinarji iz ostale Slovenije ter predvsem tujine, kjer bi jim med 3. in 4. julijem 2015 predstavili mesto Maribor, vsa festivalska prizorišča, festivalski program ter cilje in sodelavce festivala. Po besedah Jane Zadavec so za načrtovanje tega dvodnevnega dogodka že namenili veliko časa in energije, preden so izvedeli, da ga zaradi pomanjkanja časa in finančnih sredstev ne bodo mogli izpeljati.

9.7 Sodelovanje z Marpromom

Uspelo pa jim je realizirati načrtovano sodelovanje z Marpromom, mariborskim mestnim potniškim prometom, saj so vsi, ki so lani kupili festivalsko Lento, brezplačno dobili tudi mesečno avtobusno vozovnico. Prav tako so organizirali dodatne avtobusne prevoze v večernih urah in s tem poskrbeli, da so lahko obiskovalci brezskrbno prišli na dogodke v center mesta ter se nato varno vrnili domov.

9.8 Novi mediji

Potem ko so izvedeli, da bo lanski festival potekal v okrnjeni obliki, so naredili okvirni tedenski **načrt pojavljanja v medijih** (v prilogi), kjer so vsebinsko in časovno razdelili dejavnosti v tradicionalnih in novih medijih.

Veliko bolj kot prejšnja leta so se usmerili na nove medije, saj so jim nudili veliko kreativnega prostora, na njih so lahko objavljali, kar so želeli, in najpomembnejše, niso jih stali veliko denarja.

V Predlogu strategije službe za odnose z javnostmi Festivala Lent so zapisali: »novi mediji, v katerih mora biti Festival Lent prisoten in aktiven vse leto, so spletna stran, Facebook, Instagram, Twitter in Youtube. V primeru doseganja še katerega izmed drugih, bo to dodatna promocija« (Narodni dom Maribor 2014b, 67).

Največ pozornosti so namenili spletni strani ter Facebooku, ostali omenjeni mediji so ostali bolj ali manj neizkoriščeni.

Spletna stran je dobila novo podobo, ki je bila veliko bolj prijazna uporabnikom tako v klasični kot tudi v mobilni različici.

Najbolj pa so se usmerili na družbeno omrežje Facebook, saj so preko njega lahko dosegli večje število ljudi, predvsem tistih ciljnih skupin, ki ne berejo oz. ne gledajo tradicionalnih medijev. Za vsak posamezni oder so ustvarili svojo Facebook stran, jim s tem omogočili objavljanje specifičnih vsebin, vse strani pa so med seboj poenotili z logotipom Festivala Lent. Odri so se tako lahko med seboj navzkrižno promovirali, kar je za festival pomenilo dodatno (brezplačno) promocijo.

9.1 Interni odnosi z javnostmi

Veliko več pozornosti kot prejšnja leta so lani namenili interni komunikaciji med organizatorji Festivala Lent. Natančno je bil opredeljen tudi protokol delovanja službe za odnose z javnostmi z zapisanim delom oz. odgovornostjo vseh sodelavcev.

Delovanje Službe za odnose z javnostmi ni usmerjeno samo navzven, temveč aktivno deluje tudi v interni javnosti. Brez aktivnega sodelovanja z organizacijskim odborom in posameznimi producenti ni mogoče priti do informacij, ki jih potrebuje za svoje delovanje navzven. Ob tem mora poskrbeti tudi za obveščanje vseh, ki sodelujejo pri pripravi in izvedbi Festivala zato, da bi se lahko prilagajali glede na lokacijo, čas, nenapovedane in nepričakovane dogodke ... (Narodni dom Maribor 2014b, 20)

Na začetku so predlagali redne sestanke vseh organizatorjev festivala, in sicer štirinajstdnevne sestanke v januarju in februarju, tedenske sestanke v marcu in aprilu ter štirinajstdnevne sestanke v maju in juniju. Vsi sestanki naj bi imeli dnevni red, vodil pa bi jih naj za to določen posameznik. V dokumentu so v želji po uveljavljanju sprememb predlagali, naj se vsi sodelujoči držijo pravil dvosmerne komunikacije, naj upoštevajo in izvajajo predloge, se stalno udeležujejo sestankov in na njih tudi aktivno sodelujejo (Narodni dom Maribor 2014b, 52–53).

Po besedah Jane Zadravec se nato niso dobivali tako redno, kot so sprva načrtovali. Vzrok so spet bile finančne težave, saj ob celotnem načrtovanju še zmeraj niso vedeli, ali bodo festival

lahko realizirali v takšnem obsegu, kot so si sprva želeli, ali ne. Prav tako je še enkrat poudarila problem strukture kadra oziroma tega, da festival organizirajo *notranji* in *zunanji* sodelavci (to težavo sem že opisala v poglavju *Sestanki službe za odnose z javnostmi*).

10 Sklep in predlogi za izboljšave

S študijo primera sem ugotovila, da organizatorji Festivala Lent 2015 odnosov z javnostmi niso načrtovali po nobenem izmed tradicionalnih modelov načrtovanja, prav tako ne po metodi gruč, se pa pri njihovem načrtovanju opazijo osnove načrtovanja po tej gibki metodi. Ker zaradi finančne situacije zelo dolgo niso vedeli, v kolikšni meri bodo lanski festival sploh lahko izvedli, so morali biti že med načrtovanjem izjemno prilagodljivi in dovzetni za spremembe. Zato se mi zdi uporaba tradicionalnih metod načrtovanja odnosov z javnostmi pri načrtovanju takšnih festivalov, kot je Festival Lent, precej nesmiselna.

Menim, da bi jim lahko načrtovanje po metodi gruč bistveno pomagalo pri načrtovanju odnosov z javnostmi pri organizaciji prihodnjih festivalov. Predlagala bi jim, da v prvem koraku sestavijo delovno ekipo, kjer določijo produktnega vodjo, skrbnika procesa ter razvojno ekipo. Predlagam, da je takšna ekipa sestavljena samo iz notranjih članov organizacije, saj je pri načrtovanju po metodi gruč sodelovanje in dobra komunikacija v ekipi ključnega pomena, to pa se mi zdi težko doseči, če ekipo sestavljajo ljudje, ki so redno zaposleni v drugih organizacijah. Ohranijo naj isto število sodelujočih, saj se mi zdi šest ljudi v ekipi povsem dovolj. Dobro naj premislijo tudi o tem, kaj želijo v določenem časovnem obdobju ustvariti, ter sestavijo pisni seznam nalog. Te naj kar na klasičen način napišejo na lističe, ki jih nalepijo na tablo, tako da bodo vidne vsem. Naloge naj bodo razdeljene na tiste, ki jih še morajo opraviti (*seznam nalog*), na trenutne naloge, ki so že v izvajanju (*v izvedbi*), ter na tiste, ki so jih že opravili in so torej že zaključene (*dokončano*). Tabla z nalogami naj bo vsak dan sproti posodobljena.

Prvi sestanek ob začetku načrtovanja festivala naj predstavlja načrtovanje sprinta. Ekipa naj določi cilj sprinta, kaj želijo v določenem časovnem obdobju doseči. Predlagam uporabo dvotedenskih sprintov. Ko si ekipa cilje enkrat zada, danih nalog ne sme več spreminjati, dodajati ali odzemat. Spremembe naj počakajo na naslednji sprint.

Najpomembnejša pa se mi zdi dosledna uporaba dnevnega (ali dvodnevne) sprinta. Predlagam, da se ekipa vsak dan oz. vsak drugi dan zjutraj za petnajst minut sestane, da pregledajo, kaj od načrtovanega so že naredili, kaj jim morda predstavlja težave ter kako lahko svoje delo še izboljšajo. Med sestankom naj vsi člani ekipe aktivno sodelujejo ter si med seboj pomagajo.

Po koncu sprinta naj uvedejo tudi t. i. pregled, kjer naj ekipa pokaže, kaj vse je dosegla v preteklem sprintu.

Verjamem, da se bo ob dosledni uporabi te gibke metode produktivnost oddelka za odnose z javnostmi bistveno povečala ter jim pomagala pri prihodnjih preprekah med načrtovanjem. Potrebno pa je, da metodo dosledno upoštevajo vsi člani ekipe ter medsebojno sodelujejo in so si pripravljeni pomagati.

Gibko načrtovanje v odnosih z javnostmi je trenutno še precej novo področje načrtovanja, zato na to temo še ni napisanih veliko raziskav, sploh pa ne v slovenščini. Upam in verjamem, da lahko s svojo diplomsko nalogo pripomorem k prepoznavnosti te veje načrtovanja v stroki TKOJ ter širši skupnosti.

11 Literatura

1. *Festival Lent*. Dostopno prek: <http://www.festival-lent.si/> (10. maj 2016).
2. --- 2015. *Novinarska konferenca Festivala Lent, 19.5. 2015*. Dostopno prek: http://www.festival-lent.si/fileadmin/dokumenti/Festival_Lent_2015_-_novinarska_konferenca_19._5.pdf (19. maj 2016).
3. Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
4. Grunig, James in Todd Hunt. 1995. *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: DZS.
5. Hall, Sarah. 2015. *#FuturePProof*. Dostopno prek: <http://www.futureproofingcomms.co.uk/> (20. april 2015).
6. Jongerius, Pieter, Anna Offermans, Anton Vanhoucke, Patrick Sanwikarja in Jeroen van Geel. 2013. *Get agile*. Amsterdam: BIS Publishers.
7. Macnamara, Jim. 2014. *Breaking the PR measurement and evaluation deadlock: A new approach and model*. Dostopno prek: <http://amecorg.com/downloads/amsterdam2014/Breaking-the-PR-Measurement-Deadlock-A-New-Approach-and-Model-Jim-Macnamara.pdf> (20. april 2016).
8. Mahnič, Viljan in Janez Urevc. 2012. Ocena prednosti metode Scrum in njenih tipičnih praks. *Uporabna informatika* 20 (3): 184–194.
9. Narodni dom Maribor. 2014a. *Akcijski načrt pisarne za odnose z javnostmi*. Maribor: interno gradivo.
10. --- 2014b. *Predlog strategije odnosov z javnostmi Festivala Lent*. Maribor: interno gradivo.
11. --- 2015a. *Okvirni načrt pojavljanja v medijih do pričetka festivala*. Maribor: interno gradivo.
12. --- 2015b. *Plan dela s finančnim načrtom za leto 2015*. Maribor: interno gradivo.
13. Nonaka, Ikujiro in Hirotaka Takeuchi. 1986. *The New New Product Development Game*. Harvard Business Review. Dostopno prek: <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game> (13. januar 2016).
14. Plan dela s finančnim načrtom za leto 2015. *Narodni dom Maribor*. Interni dokument.
15. PWC. 2012. *The agile enterprise*. Dostopno prek: <http://pwc.blogs.com/files/agile-enterprise.pdf> (22. februar 2016).
16. Ragin, Charles C. 2007. *Družboslovno raziskovanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

17. Schwaber, Ken in Jeff Sutherland. 2011. *Scrum vodič*. Dostopno prek: <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-SI.pdf> (23. april 2016).
18. --- 2013. *The Scrum Guide*. Dostopno prek: <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/scrum-guide-us.pdf> (23. april 2016).
19. Smith, Ronald D. 2005. *Strategic Planning for Public Relations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
20. Starman, Adrijana B. 2013. Študija primera kot vrsta kvalitativne raziskave. *Sodobna pedagogika* (1): 66–81.
21. Sutherland, Jeff. 2016. *V gruču do uspeha: umetnost vodenja projektov z metodo SCRUM*. Ljubljana: Založba Pasadena
22. Van Ruler, Betteke. 2014. Agile public relations planning: The Reflective Communication Scrum. *Public Relations Review* (41): 187–194.
23. Vogrinc, Janez. 2008. *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
24. Yin, Robert K. *Case study research: Design and methods*. (4th edition). California: Sage Inc.

Priloga A

Akcijski načrt pisarne za odnose z javnostmi

KAJ	DO KDAJ	KDO JE ODGOVOREN	KDO NADZORUJE (poroča direktorju ter skupini)
Priprava načrta strategije stikov z javnostmi	december 2014	Jana Zadavec	Vladimir Rukavina
Razgovor s posameznimi producenti	december 2014	Jana Zadavec	Vladimir Rukavina
Sestava skupine za stike z javnostmi	december 2014	Jana Zadavec	Vladimir Rukavina
Priprava načrta dela pisarne za stike z javnostmi in marketinga (cilji, poti, kazalniki, kader)	28. februar 2015	Boris Črnič Mojca Pušnik	Vladimir Rukavina
Finančni načrt stroškov pisarne za stike z javnostmi FL 2015		Boris Črnič	Vladimir Rukavina
Priprava načrta delovanja novih medijev FL	25. februar 2015	Tadeja Kristovič	Jana Zadavec
Priprava načrta delovanja stikov z mediji	28. februar 2015	Žan Lebe, Jana Zadavec	Boris Črnič
Priprava protokola pristojnosti in obveznosti producentov FL	28. februar 2015	Jana Zadavec	Boris Črnič
Načrt za pripravo promo filma FL (2x) in finančna konstrukcija	28. februar 2015	Marko Brumen	Vladimir Rukavina
Zbiranje materiala za film (RTV SLO)	18. februar 2015	Vladimir Rukavina	Marko Brumen
Zbiranje materiala za promo film (RTS, NET, BKTV)	18. februar 2015	Boris Črnič	Marko Brumen
Dokončno stališče FL – rdeča nit festivala; jasne potrebe za predstavitev oblikovalcu CGP	24. februar 2015	Boris Črnič	Jana Zadavec
Sestanek pisarne za stike z javnostmi z oblikovalcem CGP	najkasneje 3. marec 2015	Boris Črnič	Jana Zadavec
Priprava dopisa medijskim hišam za pridobitev surovega materiala, potrebnega za promo film in odstop	17. februar 2015	Žan Lebe	Jana Zadavec

avtorskih pravic			
Promo film	31. marec 2015	Marko Brumen	Vladimir Rukavina
Sestanek s producenti – novi mediji (Večer, Mladina, Art Kamp, Ana Desetnica, Živa dvorišča, ostali zainteresirani)	prvi teden marca 2015	Tadeja Kristovič	Jana Zadavec
Sestanek VSEH sodelavcev Festivala Lent*	prvi teden marca 2015	Jana Zadavec	Boris Črnič

Priloga B

Okvirni načrt pojavljanja v medijih do pričetka festivala

TEDEN PRED FL 2015	Datum	DEJAVNOST MEDIJI FL	DEJAVNOST NOVI MEDIJI
9	do 3. maj		Objava preteklih festivalov, dogodkov, utrinkov, nakazovanja na 2015 ...
8	do 10. maj	- pisna izjava za medije, v njej datum in splošne info (brez odrov, napovedan en dogodek) - hkrati po elektronski pošti o objavah obveščamo tudi ostale medije (morda se kdo celo sam javi, da bi naredil kakšen intervju) - obvezna povezava z novinarji (imena) posameznih medijskih hiš POTEM KO JE JASNO DOGOVORJEN POSTOPEK, KOGA OBVEŠČAMO NAJPREJ IN VZPOREDNOST Z NOVIMI MEDIJI.	- isti dan, kot bo v Večeru objava datuma in izjave (skrajšana), daljša na spletni strani - objava prvega izbranega VRHUNCA in zgodba okoli tega
7	do 17. maj	- tedensko sporočilo za medije - s posameznimi medijskimi hišami in novinarji dogovori za intervjuje z nastopajočimi in snovalci festivala	- napovedujemo dogodke na različnih odrih in share druge odre - predstavimo PROMO FILM - napovedujemo prodajo vstopnic - napovedujemo, za kaj se bo uporabljala LENTA
6	do 24. maj	- tedensko sporočilo za medije NOVINARSKA KONFERENCA (ŠTUKELJ ali VODNI STOLP) – tik pred začetkom prodaje Lent in vstopnic!: - predstavimo prizorišča, - predstavimo Lento in cene vstopnic (predstavimo prodajo/predprodajo) - predstavimo ure dogajanja na posameznem prizorišču - predstavimo sponzorje - povemo, kaj nam še manjka - s posameznimi hišami in novinarji intervjuji - nagradne igre ... promocije???	PO TISKOVKI - predstavimo prizorišča - predstavimo Lento in cene vstopnic - predstavimo ure dogajanja na posameznem prizorišču - promo material (logoti, CGP-ji, vstopnice, fotke ...) napovedujemo dogodke - začnemo s podeljevanjem vstopnic in promo materiala - sponzorji spotoma - dodajamo promo filme posameznih prizorišč

			(park, kar je še)
5	do 31. maj	Tedensko sporočilo za medije - intervjuji - napoved nastopajočih - nagradne igre - obveščanje o predprodaji - javna prodaja vstopnic (župan in mestni svetniki) - objava o akcijah prodaje vstopnic - objave Mladina pre-party	- promoviramo program in vstopnice (cene nakupa v tem tednu???) - nagradne igre - predprodaja - Lenta (kaj še ponuja) - javna prodaja vstopnic (žup-mestni) - objave o akcijah vstopnice - objave Mladina pre-party in skozi FL - nagradne igre
4	do 7. junij	Tedensko sporočilo za medije - reportaža o Mladininem odru - nagradne igre v medijih - intervjuji glede na program	- nagradne igre - promocija festivala skozi vabila nastopajočih - selfie posameznih znanih, mladih, naključnih, ki povabijo na festival ali posamezni dogodek
3	do 14. junij	Tedensko sporočilo za medije - nagradne igre v medijih - predstavitev partnerjev - intervjuji	- predstavitev dogodkov - predstavljanje partnerjev promocija daljšega reklamnega filma - nagradne igre
2	do 21. junij	Tedensko sporočilo za medije - pospešena predstavitev programa - nagradne igre v medijih	- predstavljanje partnerjev - promo kratkih filmčkov (park ...) - nagradne igre
1	22.–26. junij	Tedensko sporočilo za medije - nagradne igre v medijih - NOVINARSKA KONFERENCA (ŠTUKELJ ALI VODNI STOLP) – 2 dni pred začetkom - odprtje press – isti dan kot novinarska	- ponovno obveščanje, kaj z Lento, kaj vstopnico - promo posameznih dogodkov - povezovanje s sponzorji - predstavitev info točke/press centra