

**VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA,
MARIBOR**

DIPLOMSKO DELO

**PRENOVA POSLOVNIH
PROCESOV INFORMACIJSKE
PISARNE NAKUPOVALNEGA
CENTRA**

Kandidatka: Simona Mandl
Študentka izrednega študija
Številka indeksa: 11190260025
Program: Ekonomist
Mentorica: mag. Majda Kralj

Maribor, marec 2013

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Simona Mandl, z vpisno številko 11190260025, sem avtorica diplomskega dela z naslovom *Prenova poslovnih procesov informacijske pisarne nakupovalnega centra*, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Majde Kralj.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena diplomska naloga izključno rezultat mojega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli kot moje lastne – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah; UL., št. 16/2007; (v nadaljevanju ZASP), prekršek pa podleže tudi ukrepom VSŠ Academia skladno z njenimi pravili;
- skladno z 32. členom ZASP dovoljujem VSŠ Academia objavo diplomske naloge na spletnem portalu šole.

Maribor, marec 2013

Podpis študentke:

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorici mag. Majdi Kralj, ki me je s strokovno pomočjo, nasveti in spodbudnimi besedami usmerjala pri izdelavi diplomske naloge.

Iskreno se zahvaljujem tudi gospodu Boštjanu Brantuši za vso izkazano zaupanje in podporo.

Zahvaljujem se Kseniji Pečnik, prof. slov. jezika, za lektoriranje.

Hvala družini in vsem, ki so mi ves čas študija stali ob strani, verjeli vame in me spodbujali.

POVZETEK

Diplomsko delo se nanaša na podjetje, ki se ukvarja z upravljanjem nakupovalnega centra. Znotraj podjetja se bomo omejili na eno izmed organizacijskih enot – informacijsko pisarno nakupovalnega centra.

Informacijska pisarna je prvi stik obiskovalca z upravljavcem nakupovalnega centra v situacijah, ko potrebuje določeno informacijo, opravi nakup darilnih bonov, se sooči z neljubo situacijo ali zgolj poda svoje mnenje. Zaradi tega mu predstavlja temelje vrednotenja organiziranosti družbe, ki upravlja z nakupovalnim centrom. Ker je kupec za vsako resno trgovsko podjetje na prvem mestu, želimo s prenovo poslovnih procesov znotraj informacijske pisarne nakupovalnega centra doseči zvišanje ravni kakovosti storitev za naše obiskovalce.

S prenovo poslovnih procesov želimo vzpostaviti popolno storitev informiranja naših obiskovalcev, ki jo bodo zaposleni znotraj enote dosegli z učenjem ustrezne komunikacije, z izobraževanjem na motivacijskih delavnicah, s stalnim učenjem o novostih in dogajanju ter z informatizacijo prodaje darilnih bonov in vzpostavitvijo dodatnih plačilnih možnosti.

Ključne besede: nakupovalni center, informacijska pisarna, proces, komunikacija, darilni bon, projekt.

ABSTRACT

BUSINESS PROCESS RENOVATION OF THE INFORMATION OFFICE AT A SHOPPING CENTRE

The thesis refers to a company that deals with management of a shopping centre. Within the company we will restrict to one of the organizational units – information office of the shopping centre.

The information office is visitor's first contact with the shopping centre manager in situations when he needs certain information, the purchases gift vouchers, is confronted with an unpleasant situation, or just gives his opinion. Because of this, it represents the basic evaluation of the company organisation that manages the shopping centre. Because for any serious commercial enterprise the buyer is in the first place, we want to renewal business processes within the information office of the shopping centre to achieve a higher level of quality service for our visitors.

With the renewal of the business processes we want to establish a full service information for our visitors which will our employees achieve inside the unit by learning appropriate communications with education at motivational workshops, with continuous learning about novelties and developments and with the computerisation of the sale of gift vouchers and with the establishment of additional payment options.

Key words: shopping centre, information office, process, communication, gift voucher, project.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	9
1.1 OPREDELITEV OBRAVNAVANE ZADEVE	9
1.2 NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE DIPLOMSKEGA DELA	9
1.2.1 Namen diplomskega dela	9
1.2.2 Cilj diplomskega dela	10
1.2.3 Osnovne trditve diplomskega dela	10
1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	11
1.4 PREDVIDENE METODE RAZISKOVANJA	11
2 DEFINICIJA PROJEKTA	12
2.1 PREDSTAVITEV NAKUPOVALNEGA CENTRA	12
2.2 VIZIJA PROJEKTA	13
2.3 CILJI PROJEKTA	13
2.4 OPREDELITEV PROBLEMA	14
3 FAZE IN NALOGE PROJEKTA	16
3.1 FAZE PROJEKTA	16
3.1.1 Odgovorne osebe projekta	16
3.1.2 Vsebina del odgovornih oseb projekta	16
3.1.3 Trajanje in čas izvedbe projekta	16
3.2 NALOGE PROJEKTA	16
3.3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	18
3.4 TERMINSKI PLAN	19
3.4.1 Dvodimenzionalna tabela	19
3.5 IZVEDBA PROJEKTA	20
3.5.1 Prva faza – analiza trenutnega stanja	20
3.5.2 Druga faza – izvedba delavnic in seminarjev	24
3.5.3 Tretja faza – vzpostavitev sistema učinkovitega informiranja	26
3.5.4 Četrta faza – informatizacija prodaje darilnih bonov in vzpostavitev dodatnih plačilnih možnosti	27
4 TABELA TVEGANJA	31
5 STROŠKI PROJEKTA	32

5.1	OPREDELITEV DIREKTHNIH STROŠKOV PROJEKTA	32
5.2	OPREDELITEV POSREDNIH STROŠKOV PROJEKTA	32
6	UČINKI PROJEKTA	34
6.1	NEPOSREDNI UČINKI PROJEKTA	34
6.2	POSREDNI UČINKI PROJEKTA	34
	POSREDNI UČINKI PROJEKTA SO:	34
7	PROJEKTHNA DOKUMENTACIJA.....	35
8	ANALIZA IZVEDENEGA PROJEKTA	36
9	ZAKLJUČEK.....	37
10	UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI	40
10.1	LITERATURA.....	40
10.2	VIRI	40
10.3	INTERNETNI VIRI.....	40
11	PRILOGE.....	41

KAZALO SLIK

Slika 1:	Nakupovalni center	13
Slika 2:	Organigram podjetja nakupovalnega centra.....	18
Slika 3:	Informacijski pult	24
Slika 4:	Aplikacija Vendix	28
Slika 5:	POS-terminal za plačevanje s karticami.....	30

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Naloge projekta.....	17
Tabela 2:	Terminski plan faz in nalog projekta.....	19
Tabela 3:	Anketiranci glede na starostno skupino	20
Tabela 4:	Rezultati anketiranja moški	21
Tabela 5:	Rezultati anketiranja ženske	21
Tabela 6:	Rezultati anketiranja skupaj.....	21
Tabela 7:	Tabela tveganja.....	31

Tabela 8: Neposredni stroški projekta	32
Tabela 9: Posredni stroški projekta	32

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Grafični prikaz rezultatov ankete	22
---	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketa o zadovoljstvu.....	41
---------------------------------------	----

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavane zadeve

Diplomsko delo se nanaša na podjetje, ki se ukvarja z upravljanjem nakupovalnega centra. Znotraj podjetja se bomo omejili na eno izmed organizacijskih enot – informacijsko pisarno nakupovalnega centra.

Diplomsko delo temelji na predhodnem opisu stanja organiziranosti informacijske pisarne in opisu potrebnih korakov prenove posamičnih poslovnih procesov znotraj te organizacijske enote z namenom slediti dolgoročnim ciljem podjetja.

Informacijska pisarna je prvi stik obiskovalca z upravljavcem nakupovalnega centra v situacijah, ko potrebuje določeno informacijo, opravi nakup darilnih bonov, se sooči z neljubo situacijo ali zgolj poda svoje mnenje. Zaradi tega mu predstavlja temelje vrednotenja organiziranosti družbe, ki upravlja z nakupovalnim centrom. Ker je kupec za vsako resno trgovsko podjetje na prvem mestu, želimo s prenovo poslovnih procesov znotraj informacijske pisarne nakupovalnega centra doseči zvišanje ravni kakovosti storitev za naše obiskovalce.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela

1.2.1 Namen diplomskega dela

Namen diplomskega dela je predstaviti prenovo poslovnih procesov informacijske pisarne nakupovalnega centra. Prenova je stekla že v letu 2011, v smislu izboljšav in nadaljnje razširitve ponudbe storitev pa se še nadaljuje.

S prenovo poslovnih procesov znotraj informacijske pisarne in razširitvijo ponudbe načinov plačil želimo doseči:

- popolno zadovoljstvo obiskovalcev v primeru potrebe po informacijah,
- popolno zadovoljstvo obiskovalcev v primeru raznovrstnih nezgod ali tehničnih napak,

- kupcu prijazen način prodaje darilnih bonov in razširitev ponudbe načinov plačila,
- učinkovito administrativno podporo ostalim organizacijskim enotam podjetja.

1.2.2 Cilj diplomskega dela

Cilj diplomskega dela je opis sedanjega stanja organiziranosti informacijske pisarne in predstavitev nakazanih smernic nadaljnjega razvoja izboljšav poslovnih procesov, ki bodo omogočali sledenje zastavljeni viziji podjetja.

S prenovi poslovnih procesov želimo vzpostaviti popolno storitev informiranja naših obiskovalcev, ki jo bodo zaposleni znotraj enote dosegli z učenjem ustrezne komunikacije, z izobraževanjem na motivacijskih delavnicah in s stalnim učenjem o novostih in dogajanju v nakupovalnem centru.

Z vzpostavitvijo hitre in zanesljive koordinacije s servisnimi službami (varnost, tehnična služba, prva pomoč, čiščenje) želimo doseči zagotovitev hitrih in zanesljivih komunikacijskih poti in izoblikovano ustrezno tehniko dela za posamično vrsto dogodka, s katero bo predpisan vrstni red ravnanj, morebitnih ukrepanj in zahtevane evidence.

Tretji cilj prenove poslovnih procesov znotraj informacijske pisarne se nanaša na zagotovitev ustrezne informacijske tehnologije, ki bo omogočala kupcu prijazen nakup darilnih bonov. Za doseg tega cilja moramo nabaviti ustrezno programsko in strojno opremo, vzpostaviti dodatne možnosti načinov plačila (kreditne in debetne plačilne kartice ter Moneta) ter ustrezno usposobiti zaposlene.

1.2.3 Osnovne trditve diplomskega dela

Na temelju definiranega problema so osnovne trditve diplomskega dela naslednje:

- Informacijska pisarna nakupovalnega centra je ogledalo upravljalvskega podjetja.
- Osnovni namen prenove poslovnih procesov posledično prinaša izboljšanje zadovoljstva obiskovalcev.
- Vzpostavitev hitrejšega nakupnega procesa darilnih bonov poveča zadovoljstvo kupcev.

- Vzpostavitev dodatnih plačilnih možnosti nakupa darilnih bonov poveča število kupcev.

1.3 Predpostavke in omejitve

Predpostavke

Predpostavka diplomskega dela je, da je izboljšanje zadovoljstva obiskovalcev informacijske pisarne neposredno povezano s kakovostjo izvedenih poslovnih procesov znotraj navedene organizacijske enote in s čustvenimi vtisi ob obisku. Prav tako predpostavljam, da izboljšanje prodajnega postopka darilnih bonov prinaša povečanje zadovoljstva kupcev in povišanje prometa od prodanih darilnih bonov.

Omejitve

Največjo omejitev ob pisanju diplomskega dela lahko predstavlja nepripravljenost zaposlenih v organizacijski enoti za izvajanje novih in dodatnih smernic in tehnik dela. Omejitve lahko predstavljajo tudi nedosegljivi podatki, kot so poslovna skrivnost podjetja.

1.4 Predvidene metode raziskovanja

V diplomskem delu bom uporabila metodo opisa, in sicer na primeru konkretnega nakupovalnega centra. Uporabila bom tako teoretične kakor tudi statistične podatke, ki mi jih bo podjetje dalo na razpolago, in jih proučila. Opravila bom razgovore z zaposlenimi v organizacijski enoti in njihovimi neposredno nadrejenimi. Podatke bom skušala pridobiti tudi na internetu, v podatkovni bazi podjetja in javno dostopni literaturi. Vse dobljene podatke bom statistično obdelala in jih prikazala v tabelah in grafih.

2 DEFINICIJA PROJEKTA

2.1 *Predstavitev nakupovalnega centra*

Nakupovalni center (angl. shopping center) lahko opišemo kot skupek izbora pestre, kakovostne in izbrane ponudbe blaga in storitev na enem mestu. Definiran je kot novejša oblika organiziranosti trgovine na drobno, za katero kriterijev in opredelitev nimamo, zato opisujemo zgolj njegovo dejavnost in ponudbo (Potočnik, 2001, 65).

Glavne značilnosti slovenskih nakupovalnih centrov so naslednje:

- kakovostna in izbrana ponudba blaga in storitev na enem mestu (angl. brange mix¹);
- do 54.000 m² nakupovalnih površin;
- več kot 100 skrbno izbranih specializiranih trgovin, butikov in gostinskih lokalov, razporejenih v etažah;
- nekaj 1000 brezplačnih parkirnih mest;
- posebej urejeni prostori za previjanje in dojenje najmlajših;
- moderna zgradba brez arhitektonskih ovir in s preprostim dostopom za ostarele, invalide in starše z vozički;
- optimalna prometna povezanost in odlična lega ob najpomembnejših prometnicah;
- sprehajalni, z zelenjem urejeni prostori s klopmi – nakupovalne ulice;
- so priljubljeno shajališče družin, prijateljev, znancev;
- uprava: management, marketing;
- servisne službe: tehnična služba, informacijska pisarna, otroško igrišče, varnostna služba in čistilni servis.

¹ Brange mix – panožni splet.



Slika 1: Nakupovalni center

Vir: Arhiv podjetja XY, d. o. o.

2.2 Vizija projekta

Informacijska pisarna je prvi stik obiskovalca z upravljavcem nakupovalnega centra v situacijah, ko potrebuje določeno informacijo, opravi nakup darilnih bonov, se sooči z neljubo situacijo ali zgolj poda svoje mnenje. Zaradi tega mu predstavlja temelje vrednotenja organiziranosti nakupovalnega centra. Ker je kupec za nas na prvem mestu, želimo s projektom prenove poslovnih procesov znotraj informacijske pisarne nakupovalnega centra doseči:

- popolno zadovoljstvo obiskovalcev v primeru potrebe po informacijah,
- popolno zadovoljstvo obiskovalcev v primeru raznovrstnih nezgod ali tehničnih napak,
- kupcu prijazen način prodaje darilnih bonov,
- učinkovito administrativno podporo ostalim organizacijskim enotam podjetja.

2.3 Cilji projekta

Glavni cilji projekta, ki omogočajo sledenje zastavljene vizije, so:

- vzpostavitev popolne storitve informiranja obiskovalcev, ki jo bodo zaposleni znotraj enote dosegli z:
 - učenjem ustrezne komunikacije,
 - z izobraževanjem na motivacijskih delavnicah,

- s stalnim učenjem o novostih in dogajanju v NC²;
- vzpostavitev hitre in zanesljive koordinacije s servisnimi službami (tehnična služba, varnostna služba, otroško igrišče, prva pomoč, čistilni servis), ki jo bomo dosegli z:
 - zagotovitev hitrih in zanesljivih komunikacijskih poti,
 - izoblikovano ustrezno tehniko dela za posamično vrsto dogodka, s katero bo predpisan vrstni red ravnanj, morebitnih ukrepov in zahtevane evidence;
- zagotovitev ustrezne informacijske tehnologije, ki bo omogočala kupcu prijazen nakup darilnih bonov. Za doseg tega cilja moramo:
 - nabaviti ustrezno strojno in programsko opremo,
 - usposobiti zaposlene,
 - vzpostaviti več možnih načinov plačila (plačilne kreditne in debetne kartice ter Moneta);
- za vzpostavitev ustrezne administrativne podpore ostalim enotam v podjetju mislimo predvsem na pretvorbo papirne dokumentacije v elektronsko obliko in vzpostavitev različnih baz podatkov, za katero potrebujemo ustrezno programsko opremo in omogočen prenos podatkov do nadaljnjih uporabnikov.

2.4 Oprelitev problema

Uspešnost poslovanja vsakega podjetja je odvisna od učinkovitega prilagajanja in ustreznosti strategij spremembam poslovnega okolja. Upravljaec nakupovalnega centra se želi hitrim spremembam poslovnega okolja prilagoditi z novo tržno strategijo, ki poleg ostalih segmentov sprejetih strategij vsebuje jasno vizijo, poslanstvo in cilje podjetja, ki jim želimo slediti tudi s prenovo ali prilagoditvijo vseh poslovnih procesov.

Informacijska pisarna, njena organiziranost in zaposleni predstavljajo prvi, izjemno pomemben stik obiskovalca z našim nakupovalnim centrom, zato predstavlja eno izmed ključnih področij uresničevanja zastavljene vizije in ciljev podjetja.

Rezultati stalnega spremljanja mnenj obiskovalcev z ustreznimi raziskavami in anketami, evidentirane želje in opombe obiskovalcev v knjigi pohval in pritožb, sprejeta mnenja preko

² Nakupovalni center.

zaposlenih v enoti, ugotovitve vodje enote, preučitev konkurence in organiziranosti drugih centrov izven Slovenije so privedli do naslednjih ugotovitev:

- komunikacija zaposlenih z obiskovalci ni v celoti skladna z njihovimi pričakovanji in željami;
- zaposleni so zgolj povprečno motivirani;
- komunikacija s servisnimi službami je prepočasna, prezapletena in zaradi tega prepogosto neučinkovita;
- prodajni postopek darilnih bonov je popolnoma ročen, posledično prepočasen in občasno povzroča nezadovoljstvo kupcev;
- možnosti načina plačila nakupa so preveč omejene (zgolj gotovina), kupca preveč omejujejo, kar posledično povzroča odklonilen odnos kupcev do nakupa darilnih bonov;
- administrativna podpora enote ostalim enotam v podjetju je premalo učinkovita.

Zaradi navedenih ugotovitev je prenova poslovnih procesov znotraj enote nujna in bo izvedena skladno z načrtanimi izhodišči projektne prenove.

3 FAZE IN NALOGE PROJEKTA

3.1 Faze projekta

3.1.1 Odgovorne osebe projekta

Odgovorni osebi za izvedbo projekta sta direktor podjetja oz. vodja centra in njegov asistent. Pri izvedbi posamičnih faz projekta se bodo vključili vodje enot znotraj podjetja (marketing, tehnična služba), vodje zunanjih pogodbenih izvajalcev (varnost, čiščenje) ter zaposleni v informacijski pisarni. Za ustrezno implementacijo nabavljene programske opreme se bo v projekt vključil tudi zunanji sodelavec podjetja GZT iz Avstrije, in sicer z namenom izobraževanja o nabavljeni programski opremi, ter zunanji sodelavec podjetja GSA iz Avstrije za izobraževanje o pravilnem rokovanju z nabavljeno strojno opremo.

3.1.2 Vsebina del odgovornih oseb projekta

Vodja centra bo skrbel za nadzor nad izvajanjem projekta, se seznanjal z njegovimi učinki in odobril finančna sredstva za izvedbo projekta. Potrjeval bo morebitne spremembe in dopolnitve vmesnih ciljev projekta.

Asistent vodje centra bo poskrbel za celotno izvedbo projekta. Načrtoval bo izvedbo posameznih faz, skupaj z zaposlenimi v informacijski pisarni bo poskrbel za izvedbo nalog znotraj faz, spremljal učinke, poročal o učinkih vodji centra in vodil projektno dokumentacijo.

3.1.3 Trajanje in čas izvedbe projekta

Projekt se je pričel izvajati v mesecu novembru 2011 in bil zaključen s konec aprila 2012.

3.2 Naloge projekta

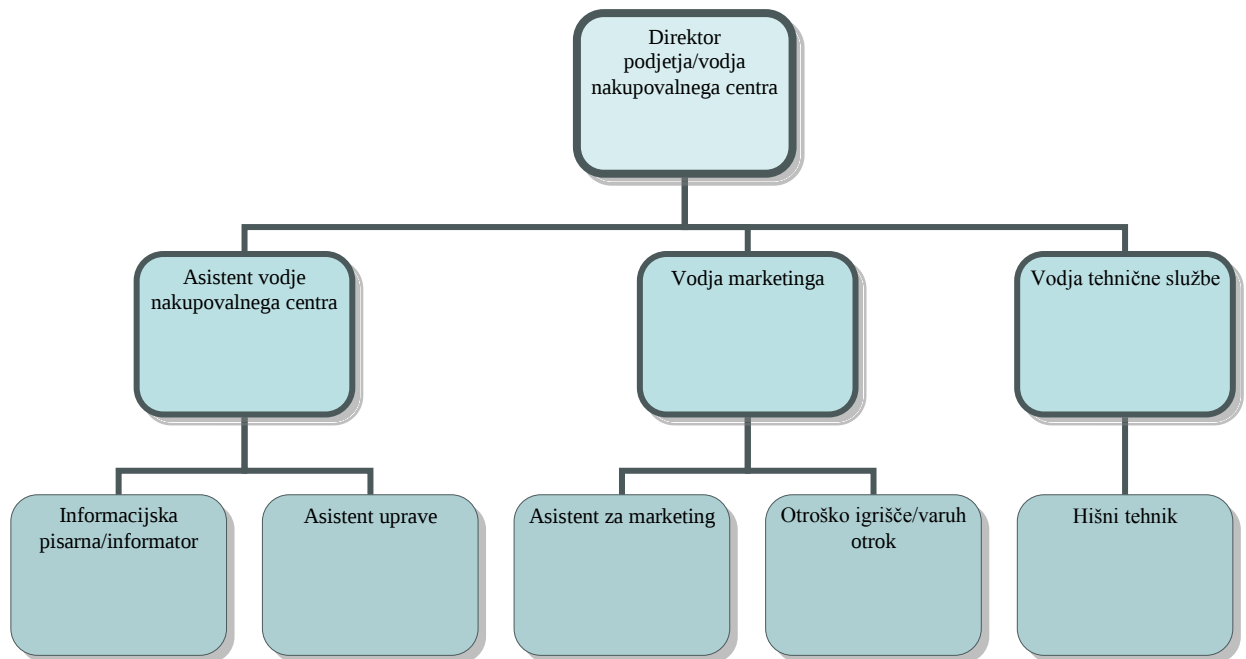
Definirati smo morali vse naloge, ki jih je bilo treba opraviti za realizacijo projekta, in določiti odgovorno osebo za njihovo izvedbo.

<i>Naloge projekta</i>	<i>Odgovorna oseba za izvedbo naloge</i>
Analiza trenutnega stanja	Asistent vodje centra
Oblikovanje vizije in ciljev projekta	Vodja centra skupaj z asistentom
Določanje faz projekta	Vodja centra
Odobritev finančnih sredstev	Vodja centra
Izvedba komunikacijskih delavnic	Asistent vodje centra z zunanjimi sodelavci
Izvedba motivacijske delavnice	Asistent vodje centra z zunanjimi sodelavci
Vzpostavitev sistema učinkovitega informiranja med enotami v podjetju	Asistent vodje centra skupaj z vodjami posamičnih enot
Oblikovanje tehnik dela	Asistent vodje centra skupaj z vodjami posamičnih enot podjetja in zunanjih služb ter zaposlenimi v informacijski pisarni
Nabava IT	Asistent vodje centra
Testiranje nove programske opreme	Asistent vodje centra in programer
Usposabljanje za uporabo programske opreme	Asistent vodje centra in programer
Oblikovanje podpornih administrativnih procesov	Asistent vodje centra
Analiza učinkov projekta	Asistent vodje centra

Tabela 1: Naloge projekta

Vir: Lasten

3.3 Organizacijska struktura



Slika 2: Organigram podjetja nakupovalnega centra

Vir: Lasten

Želeni cilji posamičnega delovnega mesta, ki jih z izvedbo projekta želimo doseči:

Direktor podjetja oz. vodja centra: doseže večjo zadovoljstvo kupcev oz. obiskovalcev ob stiku z upravljanjem z nakupovalnim centrom, ki posledično prinaša povečanje obiska in s tem porast prometa nakupovalnega centra.

Asistent vodje centra: doseže večjo kakovost opravljenega dela enote, ki jo vodi; razbremeni zaposlene (ukinitev »ročno« vodenih evidenc oz. prodaje); izboljša preglednost in nadzor poslovanja z darilnimi boni; poveča učinkovitost, zmanjša pritožbe obiskovalcev, doseže krajši izvedbeni čas ter znižanje materialnih stroškov poslovanja enote.

Vodje enot in zunanjih služb: vzpostavi lažjo, ustrežnejšo in zanesljivejšo komunikacijo, ki posledično pomeni dvig pozitivne prepoznavnosti posamične službe.

Zaposleni v informacijski pisarni: njihovo delo se razbremeni z avtomatizacijo prodajnega postopka; dosežejo dvig kakovosti dela in doprinosa podjetju.

Obiskovalci: popolno zadovoljstvo na vsakem koraku.

3.4 Terminski plan

3.4.1 Dvodimenzionalna tabela

Vodoravna os – vertikalna skala predstavlja čas. Vertikalna os – predstavlja aktivnosti iz tabele faz in nalog.

FAZE/TRAJANJE	1.11.– 15.11. 2011	16.11.– 20.11. 2011	21.11.– 30.11. 2011	1.12.– 5.12. 2011	6.12.– 15.12. 2011	15.1.– 30.1. 2012	1.2.– 15.2. 2012	15.2.– 28.2. 2012	1.3.– 15.3. 2012	15.3.– 30.3. 2012	1.4.– 15.4. 2012	16.4.– 30.4. 2012
1. FAZA												
ANALIZA TRENUTNEGA STANJA												
OBLIKOVANJE VIZIJE IN CILJEV												
DOLOČANJE FAZ PROJEKTA												
ODOBRITEV FINANČNIH SREDSTEV												
2. FAZA												
IZVEDBA KOMUNIKACIJSKIH DELAVNIC												
IZVEDBA MOTIVACIJSKE DELAVNICE												
3. FAZA												
VZPOSTAVITEV SISTEMA UČINKOVITEGA INFORMIRANJA MED ENOTAMI V PODJETJU												
OBLIKOVANJE TEHNIK DELA												
4. FAZA												
NABAVA IT												
USPOSABLJANJE TESTIRANJE												
PROGRAMSKE OPREME IN ZAGON												
5. FAZA												
ANALIZA USPEŠNOSTI/UČINKOV PROJEKTA												

Tabela 2: Terminski plan faz in nalog projekta

Vir: Lasten

3.5 Izvedba projekta

3.5.1 Prva faza – analiza trenutnega stanja

Pri analizi trenutnega stanja organiziranosti informacijske pisarne smo se osredotočili na analizo mnenj obiskovalcev, ki smo ga izvedli anketno, na opombe obiskovalcev v knjigi pohval in pritožb, na sprejeta mnenja zaposlenih v enoti, na ugotovitve vodje enote ter na preučitev konkurence in organiziranosti drugih centrov izven Slovenije.

Analiza ugotovitev

A. ANKETA O ZADOVOLJSTVU OBISKOVALCEV/KUPCEV

IZBIRA VZORCA

Anketirani vzorec obiskovalcev: 200 oseb. Anketo smo izvedli s študenti, ki so pri izvedbi upoštevali dana navodila glede poteka ankete: anketirance so povprašali o njihovi starosti ter jih nadalje zastavili vprašanje o zadovoljstvu in našli možne odgovore. Po podaji odgovora so povprašali tudi o razlogu za izbor odgovora in ideji o morebitnih izboljšavah.

Pri izbiri najobsežnejše starostne strukture vzorca smo se osredotočili na ciljno skupino naših kupcev, ki v povprečju najbolj množično nakupujejo/obiskujejo naš center. To je starostna skupina od 25 do 55 let. Nekoliko večji obseg vzorca predstavljajo tudi ženske, ki v povprečju več nakupujejo kot moški.

Karakteristike anketiranega vzorca obiskovalcev so predstavljene v tabeli 3.

	Do 25 let	Od 25 do 55 let	Nad 55 let	Skupaj
MOŠKI	15	55	20	90
ŽENSKE	25	60	25	110
	40	115	45	200

Tabela 3: Anketiranci glede na starostno skupino

Vir: Lasten

Anketno vprašanje: Kako ste zadovoljni z organiziranostjo informacijske službe – pisarne nakupovalnega centra?

Opcije odgovora: Sem zelo zadovoljen. Zakaj? _____.

Sem zadovoljen. Zakaj? _____.

Nisem zadovoljen. Zakaj? _____.

Niti najmanj nisem zadovoljen. Zakaj? _____.

Kaj bi spremenili? _____.

REZULTATI

M O Š K I				
	Do 25 let	Od 25 do 55 let	Nad 55 let	Skupaj
Sem zelo zadovoljen	2	9	5	16
Sem zadovoljen	8	27	8	43
Nisem zadovoljen	4	14	6	24
Niti najmanj nisem zadovoljen	1	5	1	7

Tabela 4: Rezultati anketiranja moški

Vir: Lasten

Ž E N S K E				
	Do 25 let	Od 25 do 55 let	Nad 55 let	Skupaj
Sem zelo zadovoljna	4	7	6	17
Sem zadovoljna	12	36	15	63
Nisem zadovoljna	7	11	3	21
Niti najmanj nisem zadovoljna	2	6	1	9

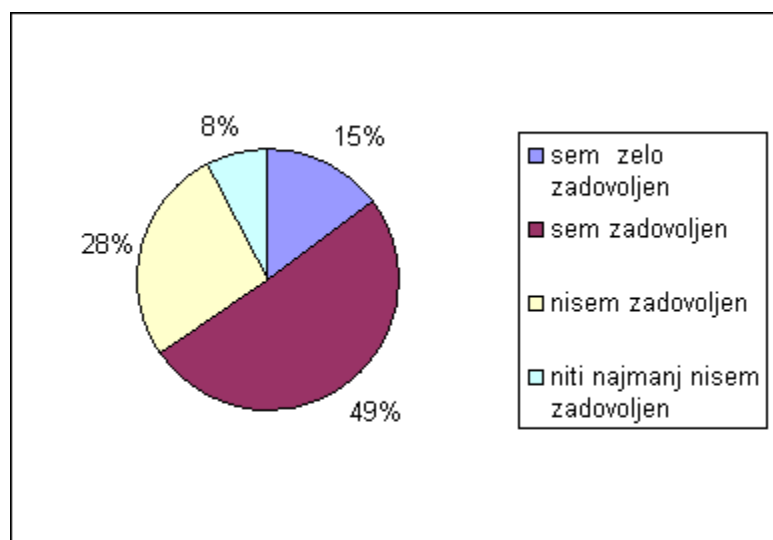
Tabela 5: Rezultati anketiranja ženske

Vir: Lasten

S K U P A J _ M O Š K I + Ž E N S K E				
	Do 25 let	Od 25 do 55 let	Nad 55 let	Skupaj
Sem zelo zadovoljen	6	16	11	33
Sem zadovoljen	20	63	23	106
Nisem zadovoljen	11	25	9	45
Niti najmanj nisem zadovoljen	3	11	2	16

Tabela 6: Rezultati anketiranja skupaj

Vir: Lasten



Graf 1: Grafični prikaz rezultatov ankete

Vir: Tabela 6

Analiza opomb

Iz opomb, ki smo jih podali predvsem nezadovoljni obiskovalci, sledi:

- komunikacija zaposlenih z obiskovalci ni v celoti skladna z njihovimi pričakovanji in željami. Komunikacijo opredeljujejo tudi kot preveč formalno, strogo, nekateri celo vzvišeno;
- čakanje na izpis računa ob nakupu darilnih bonov (ta je ročen);
- možnosti načina plačil so zelo omejene – samo gotovina in Moneta, kar v opombah navajajo kot skrajno nesprejemljivo, absurd ipd.

Analiza zapisov v knjigo pohval in pritožb

Analizirani so zapisi v obdobju od januarja 2010 do novembra 2011. V odnosu do informacijske pisarne so glavne pohvale in pritožbe naslednje:

- prijaznost osebja kot pohvale (4-krat),
- nudenje pomanjkljivih oz. netočnih informacij (7-krat),
- čakalne vrste za nakup bonov (december 10) (6-krat),
- možnost plačila s kreditnimi karticami (12-krat).

Ugotovitve vodje ob preučitvi enote:

- motivacija zaposlenih v enoti je nezadostna;
- komunikacija s servisnimi službami je prepočasna, prezapletena in zaradi tega prepogosto neučinkovita;
- prodajni postopek darilnih bonov je popolnoma ročen in počasen;
- administrativna podpora enote ostalim enotam v podjetju je neučinkovita.

B. DOLOČANJE CILJEV IN FAZ PROJEKTA

Na osnovi dobljenih rezultatov analize trenutnega stanja, smo se odločili, da je pri prenovi poslovnih procesov znotraj informacijske pisarne treba:

- zagotoviti boljše komunikacijske sposobnosti delavcev v enoti,
- omogočiti kupcem prijazen nakup bonov, predvsem pa izboljšati hitrost prodaje,
- omogočiti raznovrstne možnosti pri plačilu,
- vzpostaviti pretok informacij med servisnimi službami,
- nabaviti ustrezno strojno in programsko opremo,
- analizirati učinke projektnega dela.

Določitev faz in terminske izvedbe projekta ustreza podatkom v tabeli 2.

C. ODOBRITEV FINANČNIH SREDSTEV ZA IZVEDBO PROJEKTA

V fazi načrtovanja projekta je izračun neposrednih in posrednih stroškov projekta predvideval ca. 34.530 EUR stroškov. Dodatna sredstva, ki jih bo projekt zahteval, seveda niso predmet sprejetega proračuna podjetja za leto 2011, zato jih morajo odobriti predstavniki lastnikov. Projekt jim je predstavljen v novembru 2011. Odločijo se za moralno kakor tudi finančno podporo projektu. V letu 2011 odobrijo le znatno povečanje proračuna (za vrednost komunikacijskih delavnic in dela posrednih stroškov), v proračun za 2012 pa potrdijo umestitev preostanka od načrtovane vrednosti projekta in dodatnih 2000 EUR rezervacij za morebitne nenačrtovane stroške projekta.

3.5.2 Druga faza – izvedba delavnic in seminarjev

A. KOMUNIKACIJSKA DELAVNICA

Komunikacija je proces izmenjave podatkov in informacij za medsebojno sporazumevanje, ki poteka z besedami, gibi, mimiko in je veliko več kot le pogovarjanje. Tudi molk je seveda oblika komuniciranja. Je dvosmeren proces, saj je povezan s sočasno medsebojno zaznavo in hkratno medsebojno izmenjavo sporočil. V komunikaciji imajo besede le 7 % teže, ton glasu 38 % in telesna mimika kar 55 %. Torej niti ni toliko bistveno kaj povemo, ampak kako to povemo. Komunikacija služi izmenjavi informacij in usklajevanju mnenj, vplivanju na drugo osebo oziroma na več oseb, reševanju problemov in nesoglasij ter vzdrževanju stikov in razvoju odnosov (Povz. po: <http://www.blazkos.com/ucinkovita-komunikacija.php>, 3. 2. 2013).

Zaradi ugotovitev, da je komunikacija delavcev v informacijski pisarni s strankami pomanjkljiva, včasih neučinkovita ali celo neustrezna, je v tej fazi projekta prenove informacijskih procesov predvidena udeležba delavcev na komunikacijski delavnici na temo ustrezne in učinkovite komunikacije s strankami.



Slika 3: Informacijski pult

Vir: http://home.izum.si/COBISS/OZ/2003_2/html/clanek_04-3.jpg, 3. 2. 2013

Realizacija naloge je od asistenta vodje zahtevala naslednje korake:

1. zbiranje ponudb komunikacijskih delavnic na temo Kako uspešno komunicirati s stranko;

2. pregled ponudb;
3. izbira ponudnika: izbran je ponudnik Sašo Županek;
4. koordinacija prijave delavcev;
5. koordinacija plačila kotizacije za prijavljene;
6. organizacija prevoza in izplačila kilometrin ter dnevnic;
7. preveritev in analiza vtisov udeležencev.

Z analizo vtisov vseh treh udeležencev je bilo ugotovljeno, da je bil dosežen eden izmed osnovnih namenov. Udeleženci so ugotovili/obnovili pomen dobre, ustrezne komunikacije tako za njih kakor za podjetje. Ustreznosti svoje »dosedanje« komunikacije s strankami niso več ocenili z zelo dobro, pač pa kot pomanjkljivo. Zavedanje napak pa je predpogoj za njihovo odpravo. Splošna ocena učinkov udeležbe na delavnici je torej dobra.

B. IZVEDBA MOTIVACIJSKE DELAVNICE

Motivacija je pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov. Motivacija je posebna dejavnost ali način nebolečega (samo)pritiska na posameznika ali skupino, ki naj naredi ali mora narediti tisto, kar od njega (njih) pričakujemo ali pričakuje(jo) sam(i), in to tako, kot najboljše zmore(jo) (www.delavska-participacija.com/clanki/ID990503.doc, 3. 2. 2013).

Motiviranost delavcev za doseganje odličnih rezultatov podjetja je za podjetje izjemnega pomena. Ob analizi stanja v informacijski pisarni je bilo ugotovljeno, da so delavci za doseganje delovnih rezultatov premalo motivirani. V pogovoru ne izpostavijo pomembnejših dejavnikov, ki bi utegnili vplivati na zmanjšano delovno vnemo. Izbrani ukrep za izboljšanje motivacije je motivacijska delavnica.

Postopek izvedbe delavnice:

1. zbiranje ponudb motivacijskih delavnic na temo Motivacija na delovnem mestu;
2. pregled ponudb;
3. izbira ponudnika: izbran je ponudnik Glotta Nova, d. o. o., Poljanska 95, 1000 Ljubljana; naslov delavnice: Motivacija v delovnem procesu;

4. koordinacija z izvajalci in sugeriranje specifik delovnega okolja za naše udeležence;
5. koordinacija prijave delavcev: 3 udeleženci;
6. koordinacija plačila kotizacije za prijavljene;
7. organizacija prevoza in izplačila kilometrin ter dnevnic;
8. preveritev in analiza vtisov udeležencev.

Vtisi udeležencev so različni. Eden izmed udeležencev izraža pozivne občutke in priznava koristnost tovrstnih delavnic, eden od udeležencev kot pozitivni motivator vidi le višje plačilo. Eden od udeležencev mnenja o izvedeni delavnici ni podal.

3.5.3 Tretja faza – vzpostavitev sistema učinkovitega informiranja

Hitre in zanesljive informacije in njihov pretok med servisnimi službami znotraj nakupovalnega centra so za učinkovito upravljanje s centrom izjemnega pomena. Da bo lahko informacijska pisarna prejela in oddala hitre in zanesljive informacije, moramo vzpostaviti oz. zagotoviti hitre in zanesljive komunikacijske poti ter predpisati zaporedje ravnanj ob določeni situaciji.

Analiza obstoječega stanja

Evidentirali smo vse nam znane dogodke, v katerih je treba vzpostaviti hitro in zanesljivo komunikacijsko pot med informacijsko pisarno in ostalimi enotami v podjetju ali med informacijsko pisarno in servisnimi službami (varnostna služba, čistilna služba, tehnična služba, nujna medicinska pomoč).

Analiza komunikacije in njene učinkovitosti, ki pa je povezana s hitrostjo in zanesljivostjo informacij, kaže na pomanjkanje pravil obveščanja v določeni zadevi. Treba je vzpostaviti tehniko dela obveščanja ob posameznem dogodku in obveščanje popolnoma podrediti sprejetim pravilom.

A. OBLIKOVANJE TEHNIKE DELA

V mesecu decembru 2011 je asistent vodje centra evidencial vse do sedaj znane zaplete in okoliščine upravljanja z nakupovalnim centrom. Po opravljenem popisu je na skupno debato o problemu povabil predstavnike vseh oddelkov podjetja, vse zaposlene v informacijski pisarni, varnostno službo, tehnično službo in čistilni servis. Skupna obravnava problematike izrednih dogodkov in okoliščin v upravljanju je bila nujna za čim širšo obravnavo problematike. Komunikacijske poti in zapleti so se nakazali skozi obravnavo posameznih situacij. Na osnovi izsledkov obravnave in že poznanih dejstev je bila napravljena tehnika dela za sleherni do sedaj poznani scenarij dogodka. Tehnika dela zajema zaporedje obveščanja, čas in način obveščanja (pisno, ustno, e-pošta, telefonska sporočila), predpisano minimalno vsebino posamičnega obvestila ipd.

B. EVIDENTIRANI UČINKI

Od druge polovice marca do konca aprila, ko smo projekt v celoti zaključili, smo beležili kar nekaj pozitivnih učinkov vzpostavitve komunikacijskih poti. Oblikovanje tehnike dela obveščanja je izjemen doprinos k pravočasnim in zanesljivim informacijam, ki jih prejme oseba, zadolžena za ukrepanje v posamezni zadevi. Tako smo dosegli zmanjševanje slabe volje med obiskovalci in zaposlenimi ter manjšanje poslovnih škod ob škodnih dogodkih in tehničnih napakah. Z vidika podjetja smo dosegli finančni učinek, z vidika naših obiskovalcev pa rast ugleda in priljubljenosti. Podrobnejšo analizo učinkov ukrepa bomo naredili po enem letu od uvedbe, predvidoma v maju 2013.

3.5.4 Četrta faza – informatizacija prodaje darilnih bonov in vzpostavitev dodatnih plačilnih možnosti

Analiza obstoječega stanja

A. NABAVA PROGRAMSKE IN STROJNE OPREME

Prodaja bonov poteka popolnoma ročno. Računi za prodane bone se izpisujejo na paragonskih blokih, prav tako blagajniški zaključki in pologi gotovine za posamezni dan.

Prodajni postopek je zaradi ročne obdelave za kupca počasen in vzbuja negotovanje in razburjenje strank. Nujnost informatizacije je zato neizogibna. Informacijska pisarna je že opremljena z računalnikom. Nabaviti je treba tako programsko kakor tudi manjkajočo strojno opremo. Za prodajno mesto je treba nabaviti še dva tiskalnika (POS in navaden).

B. KOORDINACIJA IN NABAVA

Iskanje ponudb in preverjanje referenc je bilo v domeni asistenta vodje nakupovalnega centra. Na osnovi referenc in usmeritev koncerna matičnega podjetja je bilo kot ponudnik izbrano podjetje GZT s programsko rešitvijo Vendix. S podjetjem se je pričelo intenzivno sodelovanje pri pripravi specifičnih programskih rešitev in zahtev za izvedbo informatizacije prodaje in obdelave darilnih bonov.

Po skoraj dveh mesecih usklajevanj in snovanja vseh dodatnih programskih možnosti, ki nam poleg materialnega poslovanja omogočajo tudi statistično obdelavo, smo namestili testno različico aplikacije Vendix. Za nadaljnje vzdrževanje programske opreme smo podpisali pogodbo o vzdrževanju. Nabava dodatne strojne opreme, predvsem tiskalnikov, je potekala v koordinaciji ponudnika programske opreme.



Slika 4: Aplikacija Vendix

Vir: <http://www.vendix.at/>, 3. 2. 2013

C. USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH

Namestitev testne različice programa je bila pogoj za začetek usposabljanja zaposlenih. Prodaja se mora vršiti nemoteno, evidence pa voditi skrbno in natančno, zato smo se odločili za intenzivno šolanje zaposlenih v izvedbi ponudnika programske opreme. V interesu podjetja je zagotovitev učinkovite informatiziranega prodajnega postopka, zato so se zaposleni s karakteristikami nove programske opreme seznanjali dva delovna dneva in jo tako dodobra

spoznali. Za lažje obvladovanje izvedbe posameznih opravil smo uvedli dva testna tedna. V tem času so zaposleni fiktivno vadili posamično opravilo. Z možnostjo simulacije smo preprečili množično pojavljanje napak ob vzpostavitvi efektivnega zagona programske obdelave.

Č. ZAGON INFORMATIZIRANEGA PRODAJNEGA POSTOPKA

Z informatizirano prodajo smo pričeli v sredini aprila 2012. Večjih napak pri izvedbi delovnih opravil ni bilo zaradi dobrih možnosti vaje na testni različici.

D. UVEDBA NOVIH PLAČILNIH MOŽNOSTI

Analiza obstoječega stanja

Plačilni možnosti nakupa darilnih bonov sta zgolj gotovina in Moneta. Kupci povprašujejo po možnostih plačila z debetnimi in kreditnimi karticami, zato smo se odločili za vzpostavitev tovrstnih možnosti plačil.

E. KOORDINACIJA IN IZVEDBA

Za nabavo terminala in vzpostavitev možnosti plačevanja s kreditnimi in debetnimi karticami je bilo potrebna:

1. seznanitev s ponudbo kartičnega poslovanja,
2. analiza/primerjava provizij posamičnih bank,
3. analiza ostalih pogojev in načinov poslovanja,
4. izbira ponudnika: najugodnejši izbrani ponudnik – NLB,
5. usklajevanje pogodbenih določil,
6. podpis pogodbe,
7. prevzem terminala in navodil,
8. prenos navodil na dejanske izvajalce – zaposlene v informacijski pisarni.

Izbrane možnosti plačevanja: kreditne kartice MasterCard, Visa, Karanta; debetne kartice Mestro, BA Maestro.



Slika 5: POS-terminal za plačevanje s karticami

Vir: <http://www.cardwareinternational.com/images/Hypercom-ICE-5500.jpg>, 3. 12. 2012

4 TABELA TVEGANJA

Pri načrtovanju projekta smo predvideli tveganja, predstavljena v tabeli 7:

Potencialni problem	Verjetnost dogodka	Ocena posledic	Stopnja tveganja	Iniciative	Signal
Bolniška odsotnost vodje projekta	Majhna	Časovni zamik	Majhna	Preventivna: seznanjati vodjo centra z vsemi aktivnostmi	-
Bolniška odsotnost vodij enot ali zaposlenih v info. pisarni	Srednja	Časovni zamik ali izpad faze	Srednja	Kurativna: prilagoditi izvedbo posamične faze	Odsotnost posamičnega zaposlenega
Podražitev opreme	Majhna	Neizpolnitev vseh posodobitev	Majhna	Preventivna: pridobitev dolgoročnejših ponudb	-
Nezadostno sodelovanje zaposlenih v info. pisarni	Majhna	Neuspeh projekta	Velika	Sprotno preverjanje akceptiranja novih komunikacijskih in drugih pravil	Nezadovoljstvo zaposlenih ali strank

Tabela 7: Tabela tveganja

Vir: Lasten

Tveganja so bila v glavnem v povezavi z bolniško odsotnostjo vodij projekta in morebitnim nesodelovanjem zaposlenih. Do izpolnitve tveganj ni prišlo, projekt je potekal po načrtu in brez resnejših preprek ali zapletov.

5 STROŠKI PROJEKTA

5.1 Opredelitev direktnih stroškov projekta

Vrsta stroškov	Opredeljena višina	Dejanska višina	Razlika
Materialni stroški: pisarniški material	150,00 €	215,00 €	–65,00 €
Stroški izobraževanja (motivacija, komunikacija)	1.800,00 €	1.406,54 €	393,46 €
Stroški nabave strojne opreme	1.580,00 €	563,40 €	1016,60 €
Stroški delovne sile (nadure)	2.000,00 €	2.125,30 €	–125,30 €
Stroški nabave in testiranja programske opreme	25.000 €	23.290,45 €	209,55 €
Stroški usposabljanja – Vendix	1.800,00 €	2.420,00 €	–620,00 €
Skupaj	32.330,00 €	30.020,69 €	2.309,31 €

Tabela 8: Neposredni stroški projekta

Vir: Lasten

5.2 Opredelitev posrednih stroškov projekta

Vrsta stroškov	Opredeljena višina	Dejanska višina	Razlika
Stroški obratovanja	750,00 €	761,15 €	–11,15 €
Stroški komunikacije	250,00 €	345,17 €	–95,17 €
Vodstvo	900,00 €	1.010,00 €	–110,00 €
Stroški amortizacije	300,00 €	175,00 €	125,00 €
Skupaj	2.200,00 €	2.291,31 €	–91,32 €

Tabela 9: Posredni stroški projekta

Vir: Lasten

SKUPNI PREDVIDENI STROŠKI PROJEKTA: **34.530,00 EUR.**

SKUPNI DEJANSKI STROŠKI PROJEKTA: **32.312,00 EUR.**

ODSTOPANJE/RAZLIKA = PRESEŽEK SREDSTEV: **2.217,99 EUR.**

Odstopanja med ocenjeno in realno vrednostjo so nastala zaradi:

- nekoliko nižjih stroškov izobraževanja. Izvedeno je bilo v večji skupini v Ljubljani, zato je bil strošek po posameznem udeležencu nižji od planiranega;
- nižjih stroškov strojne opreme. Program je bilo možno namestiti na obstoječi računalnik, zato nabava novega ni bila izvedena;
- stroški usposabljanja za uporabo nove programske opreme so bili višji od planiranih zaradi potreb delavcev po še dodatni razlagi o delovanju;
- stroški amortizacije so nižji zaradi manjšega obsega nabave strojne opreme.

6 UČINKI PROJEKTA

6.1 *Neposredni učinki projekta*

Neposredni evidentirani učinki projekta so:

- večja učinkovitost informacijske pisarne;
- prijaznejša in učinkovitejša komunikacija z obiskovalci (analiza knjige pritožb in pohval: občutno manj tovrstnih pritožb v času po izvedeni drugi fazi projekta);
- znižanje stroškov pisarniškega materiala;
- možnost shranjevanja dokumentov v elektronski obliki;
- krajši čas prodajnega postopka;
- takojšen dostop do informacij o prodaji;
- lažja kontrola nad opravljanjem dela (ustreznost blagajniškega salda);
- povezanost sistema s sistemom vodje enote (vpogled, nadzor);
- povečana prodaja darilnih bonov.

6.2 *Posredni učinki projekta*

Posredni učinki projekta so:

- večje zadovoljstvo obiskovalcev in kupcev. V času po izvedbi druge faze projekta smo spremljali vzroke pritožb obiskovalcev – knjiga pritožb in pohval in neposredne pritožbe – in ugotovili, da je pritožb zaradi neustrezne komunikacije naših zaposlenih občutno manj. Posledično to pomeni, da smo z izvedbo projekta dvignili raven zadovoljstva naših obiskovalcev, s tem pa še samo utrdili njihovo lojalnost;
- obisk nakupovalnega centra je v porastu, vendar ne bi mogli trditi, da je v povezavi z izvedenim projektom;
- z vzpostavitvijo dodatnih plačilnih možnosti smo pripomogli k povečanju prodaje darilnih bonov, s tem pa k boljšemu poslovanju naših shoppartnerjev³ (trgovine in lokali v centru), kjer bodo kupci te bone unovčevali in tako dvigovali prodajo;
- posredni učinek projekta je tudi zvišanje zadovoljstva zaposlenih informacijske pisarne, ki so ga sami izrazili.

³ Shoppartner – najemnik.

7 PROJEKтна DOKUMENTACIJA

Projektna dokumentacija bo arhivirana v enoti asistenta vodje centra in vsebuje:

- zapiske sestankov na temo projekta,
- opis del in nalog posamične faze,
- zaznamke izvedbe,
- gradivo izbire izvajalcev izobraževanj,
- zapiske izobraževanj,
- gradivo izbire strojne in programske opreme,
- korespondenčne zapiske o usklajevanju s programerji,
- rezultate testiranja opreme,
- gradivo o kartičnem poslovanju,
- pogodbo z banko,
- navodila,
- gradivo izdelave tehnike dela,
- kopije računov (finančni stroški projekta),
- analizo učinkov.

8 ANALIZA IZVEDENEGA PROJEKTA

Izvedba projekta je potekala brez večjih zapletov. Časovnih zapletov ni bilo, nekoliko težji je bil organizacijski zalogaj, saj je bilo treba izvesti veliko nalog v sorazmerno kratkem času in ob vseh ostalih rednih delovnih opravilih posamičnih akterjev projekta.

Stroški projekta niso bistveno odstopali od planiranih, projekt je zaključen s presežkom finančnih sredstev. Presežek sredstev bo uporabljen za morebitno zamenjavo dela strojne opreme, ki ne bi učinkovito opravljal svoje funkcije.

9 ZAKLJUČEK

Diplomsko delo se nanaša na podjetje, ki se ukvarja z upravljanjem nakupovalnega centra. Znotraj tega smo se omejili na eno izmed njegovih organizacijskih enot, na informacijsko pisarno nakupovalnega centra.

V predhodnem opisu sedanjega stanja smo se omejili na organiziranost informacijske pisarne in predstavitev nakazanih smernic nadaljnjega razvoja izboljšav poslovnih procesov, ki bodo omogočali sledenje zastavljeni viziji podjetja.

Informacijska pisarna je prvi stik obiskovalca z upravljavcem nakupovalnega centra, zaradi tega mu predstavlja temelje vrednotenja organiziranosti družbe, ki upravlja z nakupovalnim centrom. Ker je kupec za vsako resno trgovsko podjetje na prvem mestu, smo s prenovo poslovnih procesov znotraj informacijske pisarne nakupovalnega centra želeli doseči zvišanje ravni kakovosti storitev za naše obiskovalce ter učinkovito administrativno podporo ostalim organizacijskim enotam podjetja.

Z definiranjem potrebnih nalog za izvedbo projekta so bili določeni tudi posamezni nosilci izvedbenih nalog. Nosilec projekta je bil asistent vodje nakupovalnega centra. Za izvedbo posameznih faz je bilo v projekt vključenih vseh osem zaposlenih v podjetju, trije študentje ter 32 oseb zunanjih izvajalcev servisnih služb znotraj nakupovalnega centra.

Projekt se je pričel izvajati v mesecu novembru 2011 in je bil zaključen konec aprila 2012, njegovi morebitni dodatni posredni učinki pa se bodo preverjali predvidoma v mesecu maju 2013.

V analizi trenutnega stanja smo se osredotočili na rezultate ankete med obiskovalci, na podana mnenja v knjigi pripomb in pohval, na opombe zaposlenih v enoti, na ugotovitve vodje enote ter na preučitev organiziranosti konkurenčnih nakupovalnih centrov, predvsem v tujini. Ugotovili smo, da komunikacija zaposlenih ni na ravni pričakovanj obiskovalcev, da niso zadostno motivirani in da je njihova komunikacija s servisnimi službami prepočasna, predvsem pa prezapletena in zaradi tega neučinkovita. Prodajni proces darilnih bonov pa je v

celoti ročen in zaradi tega prepočasen in tog. Kot plačilna možnost je za kupca obstajala zgolj gotovina.

Na osnovi analize stanja smo določili glavne cilje prenove poslovnih procesov. Pričeli smo s komunikacijsko delavnico, katere cilj je bil izboljšati komunikacijsko raven zaposlenih znotraj enote, nadaljevali z motivacijsko delavnico in ukrepi, ki so izboljšali motivacijo zaposlenih. Vodja projekta je skupaj z vsemi vključenimi v projekt izoblikoval in predpisal tehnike dela in ravnanja ob morebitnih izrednih dogodkih in s tem zagotovil ustrezno, predvsem pa hitro in zanesljivo koordinacijo s servisnimi službami. Prodajni proces darilnih bonov je bil v celoti informatiziran z ustrezno programsko in strojno opremo. Vzpostavljene so bile dodatne plačilne možnosti, tako debetne kakor tudi kreditne kartice in Moneta. Poglavitno tveganje izvedbe je predstavljala morebitna odsotnost nosilca projekta, do katere pa pri izvedbi ni prišlo. Skupni predvideni stroški izvedbe so znašali 34.530,00 EUR in so za 2.217.99 EUR odstopali od dejanskih stroškov. Presežek sredstev v navedeni višini ostaja v proračunu podjetju kot del presežnih sredstev iz poslovanja (dobiček).

Neposredni učinki prenove poslovnih procesov znotraj enote se odražajo skozi večjo učinkovitost enote, ustrežnejšo komunikacijo z obiskovalci, znižanje nekaterih stroškov, hitrost prodajnega postopka in povečano prodajo darilnih bonov. Večja obiskanost nakupovalnega centra in večje zadovoljstvo obiskovalcev pa sta glavna posredna učinka izvedenega projekta.

Z izvedbo projekta smo zadovoljni, saj se njegovi pozitivni učinki odražajo v učinkovitosti in storilnosti podjetja.

Rast in napredek podjetja, s tem pa dvig konkurenčnosti, sta v današnjem hitro spreminjajočem se in zahtevnem tržnem okolju zahtevana nujna dejavnika, ki podjetju omogočata preživetje. Pomembno je, da so vsi poslovni procesi, ki sestavljajo poslovanje, naravnani k izpolnjevanju dolgoročnih in kratkoročnih ciljev podjetja. Modernizacija posamičnih postopkov je podjetju prinesla učinkovit sistem, s pomočjo katerega lažje konkurira na tržišču, predstavlja modernejše in bolj zeleno delovno okolje zaposlenim in pripomore k dvigu ugleda podjetja.

Učinki na področju ustrezne komunikacije in povečane motivacije zaposlenih, so vidni, vendar jih je v prihodnje treba še nadgrajevati in utrditi. Predvsem na področju motivacije zaposlenih je treba opraviti še dodatne analize in vzpostaviti morebitne druge oblike motivatorjev v delovnem okolju. Vsekakor bomo posamične faze projekta še ponovili.

10 UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI

10.1 Literatura

1. Potočnik, V.: *Trženje v trgovini*, Gospodarski vestnik založba, Ljubljana, 2001.

10.2 Viri

2. Interno gradivo podjetja XY, d. o. o., 2012.

10.3 Internetni viri

3. http://home.izum.si/COBISS/OZ/2003_2/html/clanek_04-3.jpg, dne 3. 2. 2013
4. <http://www.blazkos.com/ucinkovita-komunikacija.php>, dne 3. 2. 2013
5. <http://www.vendix-gzt.at/>, dne 6. 12. 2012
6. <http://www.europark.si>, dne 6. 12. 2012
7. <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID990503.doc>, dne 3.2.2013
8. <http://www.tetrada.si/e-mese%C4%8Dnik/prenova-poslovnih-procesov.html>, dne 6. 12. 2012

11 PRILOGE

Priloga 1: Anketa o zadovoljstvu



ANKETA O ZADOVOLJSTVU – INFORMACIJSKA PISARNA

Študent, ki anketo opravlja, nagovori mimoidočega v tem kontekstu – vendar zelo na kratko:

Spoštovani obiskovalec/-ka,

zahvaljujemo se Vam, ker vedno znova obiščete naš nakupovalni center. Vaše zadovoljstvo ob preživljanju prostega časa pri nas nam je najpomembnejše.

Ker želimo nadgraditi nekatere poslovne procese znotraj informacijske pisarne v smeri Vašega zadovoljstva, vas vljudno prosimo za spodnje odgovore.

1. Starost, spol
2. Kako ste zadovoljni z organiziranostjo informacijske službe – pisarne nakupovalnega centra? Opomba: informacijska pisarna je prostor v pritličju, kjer vam nudijo raznovrstne informacije, kjer prodajajo darilne bone in razne vstopnice idr.

Opcije odgovora: Sem **zelo zadovoljen**. Zakaj?_____.

Sem **zadovoljen**. Zakaj?_____.

Nisem zadovoljen. Zakaj?_____.

Niti najmanj nisem zadovoljen. Zakaj?_____.

Kaj bi spremenili?_____.

Odgovore vpisujete v tabelo.

Uprava