

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VIŠKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA IN OPTIMIZACIJA IZVEDBE STORITVE:
PRIMER PROJEKTA ČOKOLJANA**

Ljubljana, julij 2017

IVANA FLORENCIA OVEN

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Ivana Florencia Oven, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica zaključne strokovne naloge Analiza in optimizacija izvedbe storitve: Primer projekta Čokoljana, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem asist. dr. Blažem Zupanom.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 25. 7. 2017

Podpis študentke: Ivana Florencia Oven

KAZALO

UVOD	1
1 OPIS PROJEKTA ČOKOLJANA	2
1.1 Čokoljana 2013	2
1.1.1 Sklopi projekta:	2
1.2 Čokoljana 2014	4
1.2.1 Sklopi projekta:	4
2 OPIS METODOLOGIJE	5
2.1 Proces dizajnerskega pristopa	6
2.2 Uporaba metodologije pri optimizaciji projekta Čokoljana	9
3 ANALIZA KLJUČNIH SKLOPOV PROJEKTA	10
3.1 1. sklop: Sejem – število in kvaliteta razstavljalcev	10
3.1.1 Definicija izzivov, predlagane rešitve in način prototipiranja:	13
3.2 2. sklop: Modna revija in fotografiranje	14
3.2.1 Definicija izzivov, predlagane rešitve in način prototipiranja:	15
3.3 3. sklop: Nagradna igra	16
3.3.1 Definicija izzivov, predlagane rešitve in način prototipiranja:	17
3.4 4. sklop: Dnevni program in delavnice	18
3.4.1 Definicija izzivov, predlagane rešitve in način prototipiranja:	19
3.5 5. sklop: Marketing	20
3.5.1 Definicija izzivov, predlagane rešitve in način prototipiranja	21
4 PRIČAKOVANA OPTIMIZACIJA PO KRITERIJH	22
4.1 Usklajenost ekipe in porabljen čas	22
4.2 Zaželenost med uporabniki	22
4.3 Vpliv na poslovni izid	23
4.4 Povezanost s poslanstvom	23
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	25

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ocena kriterijev v sklopu Sejem.....	11
Tabela 2: Ocena projekta po uvedbi sprememb v sklopu Sejem.....	12
Tabela 3: Ocena kriterijev v sklopu Modna revija.....	13
Tabela 4: Ocena projekta po uvedbi sprememb v sklopu Modna revija.....	13
Tabela 5: Ocena kriterijev v sklopu Nagradna igra.....	15
Tabela 6: Ocena projekta po uvedbi sprememb v sklopu Nagradna igra.....	15
Tabela 7: Ocena kriterijev v sklopu Dnevni program.....	16
Tabela 8: Ocena projekta po uvedbi sprememb v sklopu Dnevni program.....	17
Tabela 9: Ocena kriterijev v sklopu Marketing.....	18
Tabela 10: Ocena projekta po uvedbi sprememb v sklopu Marketing.....	18

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces dizajnerskega pristopa.....	6
---	---

UVOD

Čokoljana – prestolnica v objemu čokolade – je čokoladni sejem, ki je 26.10.2013 prvič potekal na Pogačarjevem trgu v Ljubljani. Ideja je nastala novembra 2012 v študentski organizaciji združenja Management Group. Ideja mi je bila takoj všeč in v njej sem zaznala priložnost, da pridobim izkušnje na področju razvoja projektov. Postalo prvi del poslanstva: Omogočiti mladim nove izkušnje in izzive v okviru realiziranega projekta.

Organizacija projekta mi je ponudila vpogled v pestrost ponudbe čokoladnih izdelkov v Sloveniji, sodelovanje s pravično trgovino pa tudi realnost pridelovanja kakava v manj razvitih državah in razliko v kvaliteti njihovih izdelkov. Čokolada je v današnjih časih v razvitih državah postala samoumevna dobrina, o kateri ljubitelji čokolade premalo vedo. Zato sem se odločila s projektom Čokoljana ozaveščati javnost o pestrosti panoge v Sloveniji in o poreklu ter proizvodnji kakava po svetu, kar predstavlja drugi del poslanstva našega projekta.

Leta 2015 je potekala organizacija tretje Čokoljane, kjer želim analizirati projekt in predlagati spremembe, ki bi pripomogle k optimizaciji Čokoljane, kar predstavlja glavni namen zaključne naloge.

Metodologija optimizacije poslovnih procesov s pomočjo dizajnerskega pristopa mi bo pomagala analizirati izbrane kriterije, ugotoviti, kaj je treba spremeniti pri ključnih sklopih, in implementirati nove ideje, ki bodo uspešno optimizirale projekt.

Želim si bolj usklajeno ekipo, optimizirati porabljen čas, delovati usklajeno s sodelujočimi, izboljšati poslovni izid ter povezati celotni projekt z našim poslanstvom.

Analizirala bom kriterije pri naslednjih sklopih projekta:

1. Sejem – število in kvaliteta razstavljalcev,
2. Modna revija in fotografiranje,
3. Nagradna igra,
4. Dnevni program in delavnice,
5. Marketing.

Z zaključno nalogo želim analizirati naslednje kriterije posameznih sklopov s ciljem optimizirati celotni projekt:

1. Usklajenost ekipe in porabljen čas,
2. Zaželenost med obiskovalci, partnerji in razstavljalci,
3. Vpliv na poslovni izid,
4. Povezanost s poslanstvom.

Na začetku bom podrobneje opisala projekt Čokoljana in predstavila metodologijo optimiziranja poslovnih procesov s pomočjo dizajnerskega pristopa. V osrednjem delu naloge bom optimizirala vsak ključni sklop posebej in podala izbrano spremembo z argumenti za optimizacijo projekta. Na koncu bom celostno predstavila pričakovano optimizacijo po uvedbi novih sprememb na celotnem projektu.

1 OPIS PROJEKTA ČOKOLJANA

Čokoladni sejem Čokoljana je enodnevna prireditev, namenjena vsem ljubiteljem čokolade. Dogodek poteka vsako leto na četrto soboto v oktobru na Pogačarjevem trgu v Ljubljani. Kakavove specialitete predstavljajo predvsem butične čokoladnice in slaščičarne, ki ponujajo obiskovalcem poleg svojih čokoladnih izdelkov tudi degustacije po ceni 0,50 evra. Poleg sejma poteka spremljevalni program, nagradne igre in delavnice, ki so namenjene tako starejšim kot najmlajšim.

1.1 Čokoljana 2013

Prva Čokoljana je potekala 26.10.2013 med 8. in 19. uro na Pogačarjevem trgu in med 21. in 24. uro v klubu Cirkus. Za izpeljavo dogodka smo najeli le polovico Pogačarjevega trga. V primeru slabega vremena smo bili dogovorjeni s Cankarjevim domom za brezplačno rezervacijo s plačilom najema le v primeru uporabe prostorov.

1.1.1 Sklopi projekta:

- **Sejem**

Na prvi Čokoljani se je predstavilo 28 podjetij na 30 stojnicah. Med vsemi stojnicami smo jih 5 namenili brezplačno ali po nižji ceni sponzorjem in partnerjem, 1 stojnico smo dobrodelno podarili pravični trgovini, 1 stojnica pa je bila informacijska točka Čokoljane. Le eno podjetje se je odločilo imeti 2 stojnici, vendar je bila zaradi partnerskega sodelovanja 1 stojnica brezplačna.

Ideja se je porodila ob sodelovanju s podjetjem Mojačokolada.si, ki je kasneje tudi pomagalo s svetovanjem in povezovanjem s čokoladnicami. Organizacija sejma se je začela prostovoljno v združenju Management Group. Projekt je hitro postal preobsežen in se tako oddaljil od poslanstva združenja. Zato sem ekipo sestavila na novo. Za nemoteno poslovanje sem potrebovala formalno obliko, vendar je bil projekt premajhen, da bi jo sama ustanovila. Tu nam je naproti prišel Gorazd Potočnik s svojim podjetjem Sladkozvočje s. p., prek katerega smo lahko uradno poslovali, sam pa je tudi vodil čokoladne delavnice in svetoval pri organizaciji. Med pomembnejšimi sponzorji sejma je bilo tudi podjetje Triglav d.d., ki je prispevalo 1.000 evrov finančnih sredstev za organizacijo dogodka, pridobljenih na njihovem razpisu.

- **Modna revija in fotografiranje**

Prvo leto smo se odločili organizirati modno revijo na temo čokolade. Menili smo, da je ideja zelo zanimiva, hkrati pa je to stalna praksa prestižnih čokoladnih sejmov po svetu, kot je na primer sejem Salon du Chocolat v Parizu. Modno revijo skupaj s predajo nagrad in priznanj ter uradnim zaključkom projekta smo organizirali v obliki večernega programa na drugi lokaciji. Izpeljava le-te je bila mogoča s podporo naslednjih podjetij: Klub Cirkus

(prostor), Katja & Alen (material za obleke), Alpina (čevlji), Ličila.si (ličila), Fakulteta za dizajn (vodenje prostovoljnih oblikovalcev skozi proces kreiranja), Young Mič Styling (pričeske), Prozvok (modna pista), Gorenjka (material za glavno obleko in čokolado za glavno nagrado), BumBum ozvočenje & produkcija (ozvočenje). Sodelovalo je 42 prostovoljcev (manekenke, oblikovalci, organizatorji, fotografi, vizažistke, frizerji). Obiskovalcev je bilo 130, vendar je bilo prodanih le 30 vstopnic.

- **Nagradna igra**

Vprašanje »Kolikšna je medijska pokritost projekta?« se je velikokrat pojavilo med procesom odločanja razstavljalcev, zato smo iskali ideje, da bi pridobili močnega medijskega sponzorja, ki bi nam dal kredibilnost. Tako je nastala ideja nagradne igre, ki bi angažirala poslušalce, tako pred kot med dogodkom. V igri so morali obiskovalci uganiti število čokoladic v hladilniku, polnem čokolade, ki je bil hkrati nagrada. Idejo smo predstavili različnim radijskim postajam in se uspeli dogovoriti za sponzorstvo z Radiem Center d. o. o. Podali smo se v iskanje sponzorjev, ki bi nam podarili čokolade in hladilnik in našli podporo pri podjetju Žito d. d. (Gorenjka) in podjetju Gorenje d. d., ki sta nam podarila čokolade v tržni vrednosti 400 evrov in retro hladilnik v vrednosti 900 evrov. Na dan dogodka je bilo 5 prostovoljcev za zbiranje odgovorov.

- **Dnevni program in delavnice**

Začetno poslanstvo je bilo omogočiti pridobitev izkušenj vsem sodelujočim na realnem projektu. Zato nismo želeli, da bi se srednje gostinske šole predstavile tako, kot so se doslej, kjer šola določa, kaj se pripravi, učitelji organizirajo projekt, dijaki pa le kuhajo in prodajajo. Odločili smo se organizirati čokoladnopodjetniške delavnice, kjer so se dijaki naučili iskanja idej, razvijali nov čokoladni izdelek in organizirali prodajo na stojnici. Pri delavnicah so nam priskočili na pomoč podjetnik in predavatelj Blaž Zupan, mojster čokolade Gorazd Potočnik in vodja mladinskega pospeševalnika Matija Goljar. Prostor nam je omogočila Ekonomska fakulteta v Ljubljani. Delavnice so obiskali dijaki štirih različnih šol, vendar je na dogodku sodelovala le Srednja šola za gostinstvo in turizem Ljubljana.

Na dan dogodka smo večkrat organizirali štiri različne delavnice za odrasle v prostorih Turističnega informacijskega centra Ljubljana in dve različni delavnici za otroke na prostem. Teme delavnic so bile: čokolada v prehrani, pravične trgovine, degustacija vina in čokolade, kuhanje prave vroče čokolade in spoznavanje zgodovine, porekla in pridelovanja kakava. Na samem sejmu smo na koncu dogodka skupaj z voditelji Radia Center v živo prešteli zbrane čokolade in razglasili srečnega dobitnika hladilnika s čokolado.

- **Marketing**

Prvo leto smo natisnili 20.000 letakov, 500 plakatov za promocijo dogodka in 5.000 brošur programa na dan dogodka. Spletne strani nismo uspeli dokončati. Zelo pa smo bili uspešni

pri odnosih z javnostmi, saj je bilo več kot 50 objav v medijih (splet, radio, televizija, revije in časopisi) in več sto objav na različnih straneh Facebooka (2.400 sledilcev, 24.323 povabljenih na dogodek). Poleg glavnega medijskega sponzorja Radia Center so boljšo pokritost omogočili medijski sponzorji: revija Pet zvezdic, revija Dober tek, Cosmopolitan Slovenija, Zavod mladi podjetnik, Vitafit in Studio42.

1.2 Čokoljana 2014

Druga Čokoljana je potekala 25.10.2014 med 8. in 21. uro. Večernega programa ni bilo. Zaradi uspešnosti prve Čokoljane smo se razširili in najeli celotni Pogačarjev trg. V primeru slabega vremena smo se dogovorili za najem šotora po stroškovni ceni, ki bi jo plačali le v primeru postavitve.

1.2.1 Sklopi projekta:

- **Sejem**

Na drugi Čokoljani se je predstavilo 40 čokoladnic in organizacij na 55 stojnicah. Ekipa se je odločila imeti dve info stojnici, kjer se je prvič prodajalo nekaj izdelkov pod znamko Čokoljana (šalice, majice, embalaža, nakit). 4 stojnice so bile namenjene štirim skupinam dveh gostinskih srednjih šol, 4 pa smo namenili sponzorjem. Dodatnih stojnic nismo potrebovali in tudi cena najema je ostala enaka lanski, tj. 60 evrov, saj prvo leto ni bilo povpraševanja po njih. Pri drugi Čokoljani pa se je kar 11 čokoladnic odločilo imeti 2 stojnici, 1 čokoladnica pa celo 3 stojnice. Eno stojnico smo dobrodelno podarili pravični trgovini, ki je prostor kompenzirala z organizacijo delavnic na dan dogodka, z izobraževanjem kandidatov za izbor Ambasadorja čokolade in s pripravo na tekmovanje srednjih gostinskih šol.

- **Modna revija in fotografiranje**

Prvo leto ni bilo velikega odziva na večerni program, hkrati pa smo želeli projektu s pestrim programom dati večjo dodano vrednost. Zato smo se odločili modno revijo organizirati na sami lokaciji sejma in ukiniti večerni program. Velik izziv je bil na sami lokaciji urediti prostor za 45 prostovoljcev, kolikor jih je bilo potrebnih za izpeljavo modne revije, fotografiranje »za zaveso« in postavljanje modne piste na samem trgu.

- **Nagradna igra**

Vse bolj smo spoznavali trg kakava in oblikovali mnenje in sporočilo, ki ga želimo predstaviti s projektom. Želeli smo izpostaviti kvaliteto, izkušnjo, poreklo čokolade in lokalne butične izdelke. Zato smo namesto hladilnika, polnega čokolade, ki spodbuja kvantiteto, ne pa kvalitete, podarili potovanje v Pariz na prestižni 25. sejem Salon du Chocolat. V sodelovanju s čokoladnico Cukrček smo izdelali lični Eifflov stolp iz čokolade in tistega, ki je uganil težo stolpa, povabili na potovanje.

- **Dnevni program in delavnice**

Z željo širiti pozitivna sporočila Čokoljane smo organizirali izbor Ambasadorja čokolade. Kandidati so se morali udeležiti štirih delavnic in predavanj na temo kakava in čokolade, pisati test in pripraviti predstavitev o čokoladi. Izbrali smo tri finaliste in na dan dogodka razglasili novo ambasadorko, ki se nam je pridružila na potovanju v Pariz. S čokoladnico Cukrček smo dorekli pokritje dela dnevnega programa za otroke s čarovniško predstavo, ki se je ponovila dvakrat.

Tudi to leto smo organizirali čokoladnopodjetniške delavnice, kamor so se prijavile štiri skupine dijakov dveh gostinskih šol. Zanje smo pripravili tekmovanje, kjer so morali organizirati prodajo, proizvodnjo in na samem dogodku spraviti v promet kar največ dobrin. Na koncu dogodka smo razglasili zmagovalce. Čez dan so potekale različne delavnice za odrasle v Turistično informacijskem centru in čokoladne delavnice za otroke v Lutkovnem gledališču, ki smo jih letos izpeljali sami.

- **Marketing**

Ker smo leta 2014 imeli večjo kredibilnost, smo zmanjšali število letakov z 20.000 na 10.000, število brošur pa s 5.000 na 2.500. Ugotovili smo, da je promocija z letaki najpomembnejša in tudi najbolj zaželeno zaradi ponudbe medijskega prostora sponzorjem. Oblikovali smo novo spletno stran z vsemi pomembnimi informacijami. Zaradi želje po vidnosti in uspešnosti na socialnih omrežjih smo vključili v ekipo osebo, ki se je ukvarjala izključno s tem, žal pa odziv ni bil tako pozitiven in daleč od pričakovanega, a smo vseeno dosegli zadovoljive rezultate: 3.500 sledilcev na Facebooku, 2.000 potrjenih na dogodku, objave pa so dosegle 59.000 oseb.

2 OPIS METODOLOGIJE

- **Dizajnerski pristop** (angl. *Design Thinking*)

Optimizacija je analiza določenega procesa in inoviranje na področjih, kjer je to potrebno in smiselno. Ker vodi dizajnerski pristop tako skozi analizo kot tudi skozi inoviranje, sem izbrala to metodo za optimizacijo sejma. Dizajnerski pristop je v bistvu proces, osredotočen na osebe v procesu razvoja, ki poudarja opazovanje, sodelovanje, hitro učenje, vizualizacijo idej, hitri koncept prototipov in hkratno poslovno analizo, ki v končni fazi vpliva na inovativnost in poslovno strategijo (Lockwood, 2009). Dizajnerski pristop je v splošnem metodologija ustvarjalnega reševanja problemov (Tishler, 2009).

Roger Martin meni, da besede priznanega filozofa Charlesa Sandersa Peircea »Ni mogoče dokazati nobene nove zamisli, koncepta ali ideje vnaprej. Vse nove ideje se lahko potrdijo le z razpletom prihodnjih dogodkov« (Martin, 2009, str. 25), kažejo pomemben steber

dizajnerskega pristopa, da je treba vsako zamisel prototipirati v čim hitrejši in cenejši možnosti in testirati v realnosti, da spoznamo naše kupce in trg v globino.

Dizajnerski način razmišljanja nas uči, da je treba tvegati, da lahko rastemo, in sicer tako na osebnem kot na poslovnem nivoju. Tvegamo, ko se spopadamo z neznanim okoljem ali prihodnostjo, vendar prav to tveganje nas postavi v novo situacijo. Nova situacija zahteva od nas novo znanje, nove veščine in hkrati nam tudi poda novo znanje in veščine, kar nam omogoča rast. Zato je tveganje pri dizajnerskem pristopu zelo zaželeno. Vendar ker želimo tvegati na sistematičen in relativno varen način, tveganje, povezano z inoviranjem, zmanjšujemo z uporabo dizajnerskega pristopa. Rodriguez in Jacoby (2007, str. 10–15) menita, da je za dizajnerje poskušanje novosti pomembnejše od končnega uspeha, saj se prav pri poskušanju veliko naučijo, s čimer se povečuje verjetnost, da oblikujejo novo in boljšo uporabniško izkušnjo.

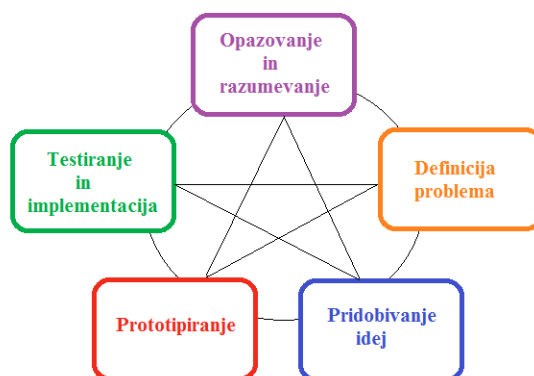
2.1 Proces dizajnerskega pristopa

Proces dizajnerskega pristopa je proces, ki nas opozarja, naj opazujemo, razumemo situacijo in probleme, aktivno iščemo ideje in rešitve na probleme in te na čim cenejši in hitrejši način prototipiramo pred implementacijo. Odvisno od situacije se lahko faze procesa ponovijo, vračajo k prejšnji fazi in si velikokrat ne sledijo linearno, kot pri drugih znanih procesih za upravljanje s projekti in razvojem produktov.

Zupan in Nabergoj (2014, str. 54) sta ugotovila, da pristop v osnovi sestavlja procesni tok, ki je v literaturi prikazan z različnim številom faz, in sicer od tri (Brown, 2008, str. 88) do sedem (Simon, 1996, str. 134), razlike pa so v podrobnosti razdelitve posamezne faze – nekateri avtorji več faz združijo v eno oziroma eno razdelijo na več faz. Brown (2008, str. 88, 89.) je omenjene tri faze bolj podrobno razdelil v dvaindvajset faz, vendar naloge in zaporedje le-teh znotraj metodologije ostane enako.

Za predstavitev procesa sem se odločila uporabljati tok s petimi fazami dizajna (Slika1), ki sta ga Zupan in Nabergoj prilagodila po Nussbaumu v članku *Razvoj podjetniških kompetenc s pomočjo dizajnerskega procesa*, kjer opisujeta proces kot navidezno linearni kognitivni miselni tok v procesu razvoja novih rešitev. Stopnje si sledijo, kot prikazuje Slika 1: 1. opazovanje in razumevanje, 2. definicija problema, 3. pridobivanje idej, 4. prototipiranje in 5. testiranje in implementacija (Zupan & Svetina Nabergoj, 2014, str. 54).

Slika 1: Proces dizajnerskega pristopa



Vir: Zupan & Svetina Nabergoj, 2014, str. 54

Direktno opazovanje in razumevanje kupcev predstavlja glavni vir navdiha (Brown, 2009, str. 35). Poznavanje okolice nam pomaga razumeti širšo sliko in najti probleme, ki jih je smiselno in vredno rešiti. Iskanje nove priložnosti se lotimo z direktnim opazovanjem. Kelley (2005, str. 8) med desetimi osebami, ki jih podjetje potrebuje za sestavo uspešne skupine, opisuje antropologa, ki pokriva glavno vlogo, ki je potrebna za opazovanje in razumevanje okolice: »Zna videti stvari, ki jih ostali ne opazimo več. Pri svojem delu se osredotoča na uporabnike, ki so najbolj povezani z izdelki, in uporablja štiri metode: vprašaj, opazuj, uči se in poskusi. Na stvari gleda široko in jih opazuje z odprto glavo, kot da jih vidi prvič in o njih nič ne ve. Ne sodi, ampak samo opazuje ravnanje ljudi v določenih situacijah. Ni skeptičen in ne misli, da je najpametnejši«.

Zbiranje podatkov ali opazovanje v širšem pomenu besede je v procesu dizajnerskega pristopa ena ključnih faz, s katero na sistematičen način raziščemo uporabnikove eksplicitno in implicitno izražene potrebe ter želje (Lojacono & Zaccai, 2004, str. 76).

Pred iskanjem in razvojem idej je treba točno definirati problem, ki ga želimo reševati. V nasprotnem primeru se lahko zgodi, da razvijamo idejo, ki ne rešuje nobenega realnega problema, v kasnejših fazah tako ne bomo znali določiti, katere funkcije prototipirati ali najti ciljno skupino kupcev, ki to težavo imajo, kar nas bo vodilo v neuspeh, tako kot se je zgodilo leta 1993 pri razvoju Apple Newtonovega prenosnega upravljalnika s podatki (Martin, 2009, str. 66). V definicijo problema spadajo poleg opredelitve problema tudi opredelitev uporabnikov, časovni okvir, omejitve, ključni faktorji uspeha in skupna terminologija (Simon, 1996). Prvi del opazovanja je zbiranje obstoječih podatkov o problemu in njegovih morebitnih rešitvah. Dizajner se med kvalitativnim opazovanjem vživlja v problemske situacije in s pomočjo empatije razume občutja ter misli in spremlja delovanje posameznikov ter skupin (Brown, 2009, str. 38). Končni cilj opazovanja sta definicija in razumevanje problema, saj za prehod v stopnjo pridobivanja idej za njegovo rešitev potrebujemo čim več relevantnih informacij (Zupan, Svetina Nabergoj, 2014, str. 54). Točna definicija problema pa deluje tudi kot ovira ali izziv, ki pozitivno spodbuja kreativni miselni proces in ima za rezultat več izbranih idej v delovni ekipi.

V fazi pridobivanja idej (angl. *Ideation*) vse podatke, ki smo jih pridobili, najprej sistematično uredimo, identificiramo vzorce obnašanja in glavne teme ter iz njih izluščimo bistvena spoznanja. Iz spoznanj in problemov zastavimo izziv in začnemo z viharjenjem možganov (angl. *Brainstorming*) ali drugimi načini zbiranja idej. Pri procesu pridobivanja in oblikovanja idej pustimo kreativnosti prosto pot, ideje ne kritiziramo niti ne sodimo, ali so primerne, izvedljive ali smiselne. Ideje le sprejemamo in zbiramo. Člane ekipe je treba zbrati v vzpodbudnem in odprtem okolju, v katerem ni strahu pred obsojanjem, neuspehom in neznanjem in kjer vsak doprinese k reševanju problema. Člani se morajo v to okolje vživeti in dizajnerski način razmišljanja ponotranjiti. Spodbuja se sodelovanje in spoštovanje vsake ideje, čeprav so nekatere na začetku nore, lahko na koncu privedejo do kreativnih rešitev (Vister, 2009, str. 25).

Kelley (2005, str. 151) v svoji knjigi opiše skrivnosti za boljše viharjenje:

- Pomembno je začeti z jasno opredeljenim problemom v obliki preproste trditve.
- Postaviti je treba igriva pravila, ki vseskozi opozarjajo, česa ne smeš in kaj moraš.
- Preštevanje zbranih idej deluje kot motivacijsko orodje.
- Obdelovanje idej, skok nazaj na idejo ali opustitev stare ideje pomaga pri ohranjanju intenzitete viharjenja.
- Ideje morajo biti barvite in vidne vsem udeležencem.
- Priporočljivo je ogrevanje možganov, še posebej, če skupina še ni sodelovala skupaj
- Pomembno je, da si otipljiv oziroma vidljiv. Pri predstavitvi lastnih misli si lahko pomagamo s skicami, diagrami, izračuni, predmeti, izdelki konkurence ...

Naslednja faza je prototipiranje. Ko določimo, katero idejo bi razvijali, jo je treba najprej testirati. Treba se je zavedati, da so kljub podrobnemu opazovanju in razumevanju ideje, ki smo jih izbrali, sestavljene le iz več hipotez, ki jih lahko potrdi ali zavrže le realizacija ideje in odziv trga. S prototipiranjem testiramo posamezne hipoteze z realizacijo idej na najcenejši in najhitrejši način. Prototipiramo lahko produkte, storitve, promocije, poslovne modele, inovacije, marketinške kanale in druge rešitve.

S prototipiranjem preverjamo naše hipoteze, tako da zgradimo poceni in preprost produkt, s katerim želimo preizkusiti le eno ali dve hipotezi oziroma glavne inovacije produkta. Z ostalimi funkcijami ne izgubljam časa ali denarja. Na primer, če je glavna prednost naše inovacije nov poslovni model z drugačnim kanalom prodaje, bo glavni cilj prototipiranja ugotoviti, ali obstaja zanimanje pri uporabnikih novega kanala prodaje, hkrati pa v tej fazi ne bomo vlagali sredstev v izboljšanje produkta ali oblikovanja.

Ti prototipi so običajno nepopolni in neobdelani, ampak glavna funkcija deluje in prepriča. Prototipe naredimo v obliki Najosnovnejšega sprejemljivega produkta (ang. *Minimal Viable Product*), saj jih razvijamo z minimalno količino sredstev, prav tolikšno, kolikor je potrebno, da preverimo izvedljivost hipoteze, in nič več. Z njim želimo preveriti našo glavno hipotezo oziroma naš edinstveno ponujeno vrednost a (ang. *Unique Value Proposition*) (Maurya, 2012, str. 112). Velikokrat se udejanji v obliki makete, enostavne

spletne strani, videoposnetka, risbe, slike ali le napisane ponudbe. Uporabljamo, kar imamo na voljo, od enostavnih materialov do programskih orodij s ciljem čim bolj postaviti uporabnika v situaciji soočanja s predpostavko, ki jo želimo preveriti. Odzivi uporabnikov nam pomagajo, da razmislimo o rešitvah, alternativah in pravilnosti predpostavk, na podlagi katerih gradimo našo rešitev. Pomembno je, da se prototipira tudi slabe ideje, saj se s tem lahko ugotovi, kaj deluje in kaj ne. Najbolj učinkovit prototip je, če z njim pridemo do večjega števila možnosti.

Cilj prototipiranja je torej pridobivanje informacij o prednostih in slabostih ideje ter določanje novih smernic, ki naj bi jih vseboval naslednji prototip. Neuspeh kaže na to, da naše delo še ni čisto zaključeno, in nas usmerja v nove poizkuse. S prototipiranjem odkrivamo probleme, poleg tega pa se naučimo opustiti neplodne ideje. Na sestanek s stranko zato nikoli ne smemo iti brez prototipa, saj vidna, otipljiva stvar nazorno pokaže, kje se da stvar izboljšati, stranka takoj vidi, kaj ji odgovarja in kaj ne, sami pa lahko to stvar nemudoma popravimo in izboljšamo (Vister, 2009, str. 25).

V tej fazi se na podlagi zaznane uporabe testne rešitve pogosto vračamo na prejšnje korake opazovanja in pridobivanja idej (glej Sliko 1), predvsem pa v vsaki iteraciji pridobivamo povratne informacije od uporabnika. Z novimi informacijami lahko razvojna ekipa ponovno definira problem ali uvede le manjše spremembe v funkcionalnosti ali videzu. Ko je dosežen konsenz o tržni primernosti rešitve, jo ekipa pripravi za implementacijo.

V zaključni fazi naročnik, ki je v podjetništvu najpogosteje tudi ustvarjalec rešitve, zbere sredstva, potrebna za tržno uvedbo rešitve. Med sredstva vključujemo tako kapital kot ljudi in podporo ključnih deležnikov. Po uvedbi ekipa spremlja uporabo rešitve ter informacije uporabi za izboljšave. Vsaka rešitev ima svoj življenjski cikel, za podaljševanje le-tega pa so potrebne ponovne inovacije in ponovitev procesa (Zupan, Svetina Nabergoj, 2014, str. 56).

2.2 Uporaba metodologije pri optimizaciji projekta Čokoljana

S pomočjo dizajnerskega pristopa bom optimizirala projekt Čokoljana. Z opazovanjem in razumevanjem bom ocenila posamezne sklope projekta. Na podlagi ocenitve bom definirala izzive. Prav izzivi nam bodo v navdih, da skupaj s projektno ekipo poiščemo ideje za izboljšavo. Novo izbrano idejo bom ocenila in primerjala z dosedanjimi praksami izbranega sklopa. Na koncu bom opisala način prototipiranja izbrane ideje. Pri optimizaciji projekta Čokoljana sem se osredotočila na štiri kriterije uspešnosti, ki bi jih rada optimizirala:

1. Usklajenost ekipe in porabljen čas,
2. Zaželenost med obiskovalci, partnerji in razstavljalci,
3. Poslovni izid,
4. Povezanost s poslanstvom.

S pomočjo kriterijev uspešnosti bom analizirala pet ključnih sklopov projekta:

1. Sejem – število in kvaliteta razstavljalcev,
2. Modna revija in fotografiranje,
3. Nagradna igra,
4. Dnevni program in delavnice,
5. Marketing.

Pri opazovanju in razumevanju bom vsak kriterij ocenila v vrednosti od 0 do največ 3 točk, kjer 0 točk pomeni neuspešno, 1 točka malo uspešno, 2 točki uspešno in 3 točke zelo uspešno. V nadaljevanju bom definirala probleme in izzive, ugotovljene pri opazovanju.

Na podlagi ugotovljenega smo v projektni ekipi izvedli viharjenje možganov, hkrati pa smo sprejemali predloge partnerjev, svetovalcev in znancev. Na ta način smo pridobivali nove ideje in izbrali najbolj primerne. Vrnili smo se na opazovanje in razumevanje, nove spremembe ocenili s točkami med 0 in 3 ter jih primerjali z dosedanjimi ocenami v novi tabeli. Za konec sem predstavila način prototipiranja izbrane ideje in preverjanja hipotez za uspešnost izvedbe ideje ter sprejela odločitev za implementacijo.

3 ANALIZA KLJUČNIH SKLOPOV PROJEKTA

3.1 1. sklop: Sejem – število in kvaliteta razstavljalcev

Pri ocenjevanju sejma smo se osredotočili na število prodanih stojnic, število razstavljalcev in kvaliteto razstavljalcev. Z ocenjevanjem števila stojnic in števila razstavljalcev v primerjavi s povpraševanjem in kapacitetami sejma želim sestaviti boljšo ponudbo za razstavljalce, postaviti primernejše cene in povečati kvaliteto razstavljalcev. Z ocenjevanjem kvalitete želim analizirati povezanost sejma s poslanstvom projekta. Torej s kvaliteto ocenjujemo usklajenost razstavljalca z našim poslanstvom: lokalna proizvodnja čokolade, znano poreklo surovin, pravično pridelovanje kakava, uporaba lokalnih in ekoloških sestavin, posebni izdelki, ki bogatijo ponudbo sejma, in kulinarične novosti. Istočasno pa zmanjšati število razstavljalcev, ki so oddaljeni od našega poslanstva.

1. kriterij – Usklajenost ekipe in porabljen čas: Ideja je nastala konec novembra leta 2012. Do prve Čokoljane, ki smo jo izvedli šele oktobra 2013, je minilo enajst mesecev. Prvo leto sem ekipo sestavila trikrat, saj smo enkrat premaknili datum za devet mesecev naprej in enkrat sestavili ekipo na novo, ker smo zapustili študentsko organizacijo. Ker nas nihče ni poznal in nismo imeli kredibilnosti, je bilo potrebnih veliko sestankov v živo in predstavljanj projekta večjemu številu potencialnih sponzorjev, partnerjev in razstavljalcev. Nekaj časa je bilo izgubljenega zaradi neuporabe ali nepoznavanja določenih programov (Asana, določene funkcije v aplikaciji Google Drive in podobno). Ekipa je bila nova, brez izkušenj, nismo se poznali od prej in malokrat smo uspeli organizirati skupni sestanek, saj smo bili z različnih koncev Slovenije. Kljub vsemu smo z vztrajnostjo in željo po sodelovanju in učenju uspeli organizirati uspešen projekt. Zaradi

omenjenega sem ocenila usklajenost ekipe in porabljen čas za prvo leto z 1 točko.

Drugo leto je bila ekipa delno sestavljena iz starih in delno novih članov. Tako smo ponudili možnost mladim pridobiti nove izkušnje in se držali prvega dela poslanstva. Ker smo se prvo leto veliko naučili, smo veliko korakov znali pravilno predvideti, ne da bi po nepotrebnem izgubljali dragoceni čas. Zaradi uspešnosti prve izvedbe je veliko partnerjev, sponzorjev in razstavljalcev avtomatsko podaljšalo sodelovanje z nami, ne da bi bilo treba ponovno sestankovati ali pa so bili sestanki le kratka srečanja za hitro potrditev novosti. Javno smo objavili navodila za prijavo in odgovore na vprašanja, ki so bila pogosta pri sodelovanju z razstavljalci. Uvedli smo tudi uporabo programov, kot so: Google obrazec za prijavo razstavljalcev, prijavo udeležencev na delavnice, program Asana za vodenje projekta, Koofer za prejemanje logotipov razstavljalcev in druge, ki so nam olajšali delo in prihranili čas. Porabili smo manj časa za obsežnejši projekt, zato sem ocenila drugo leto z 2 točkama. Vseeno je še veliko prostora za izboljšave.

2. kriterij – Zaželenost med uporabniki: Kot sem omenila zgoraj, smo prvo leto najeli le polovico Pogačarjevega trga, kjer so se podjetja in organizacije predstavila na tridesetih stojnicah. Tako udeleženci kot razstavljalci so izrazili mnenje, da bi morali povečati površino sejma, saj udeleženci niso imeli dovolj prostora, da bi lahko čakali v vrstah pred stojnicami. Iz omenjenega lahko sklepamo, da je bila zaželenost med udeleženci nad pričakovanji. Po prvi Čokoljani so razstavljalci izrazili mnenje z anketo in sporočili, da so bili nadpovprečno presenečeni nad prihodki stojnice. Drugo leto smo zato najeli celotno površino Pogačarjevega trga in si postavili cilj prodati 50 stojnic. Na koncu smo s pomočjo tržnice našli prostor za 55 stojnic, saj je bilo povpraševanje višje od planiranega tudi zaradi najemanja dvojnih stojnic. Zaželenost med udeleženci v drugem letu je bila prav tako visoka. Kljub temu da se je število stojnic skoraj podvojilo, se prodaja na posamezni stojnici ni porazdelila, ampak je ostala skoraj enaka. Obe izvedbi sem ocenila z 2 točkama zaradi visoke zaželenosti, ne pa s 3 točkami, saj je bolj specifična ciljna skupina pogrešala ponudbo višjega standarda. Pogrešali so večji poudarek na poreklu kakava, temne čokolade, primerjavo temnih čokolad med različnimi načini proizvodnje ter uporabljenimi sortami kakava in kulinarične novosti, povezane s kakavom.

3. kriterij – Vpliv na poslovni izid: Oddaja stojnice v okviru sejma je glavni vir dohodka projekta. Ceno smo postavljali na podlagi predvidenih stroškov in primerjave cen podobnih dogodkov v regiji. Prilagodili smo jo na podlagi zaznane dodane vrednosti, dodatne ponudbe, priznanosti in kredibilnosti.

Prvo leto smo z oddajanjem stojnic ustvarili 2.915 evrov prihodkov. Cena najema stojnice je bila 150 evrov, dodatna stojnica pod isto znamko pa 60 evrov. Električno za opremo (na primer hladilniki, grelniki in tako dalje) smo zaračunali z dodatnih 20 evrov. Z zgodnjo prijavo do 15. 9. 2013 so prijavljeni pridobili 15 odstotkov popusta, z organizacijo delavnice ali predavanja pa 40 evrov popusta. S takšnimi pogoji smo računali v povprečju 132 evrov na razstavljalca oziroma 97,18 evrov na eno stojnico (prihodki iz najema stojnic deljeno s številom stojnic, vključeno z dodatnimi stojnicami, info stojnicami in

brezplačnimi stojnicami partnerjev). Stroški, ki so bili povezani izključno s sejmom, so znašali 1.468,88 evrov, kamor štejemo stroške najema stojnic, površino trga s čiščenjem in napeljavo tržnice (1.068,88€), računovodstva, varovanja, Sazasa, mobilne telefonije in druge manjše administrativne stroške. Stroški marketinga, nagradne igre in programa tukaj niso všteti. Ker s prihodki ni bilo mogoče kriti dela z organizacijo, sem ta segment ocenila le z 1 točko.

Drugo leto smo z oddajanjem stojnic ustvarili 5.383,75 evrov prihodkov. Ceno stojnice smo zvišali na 179 evrov, vendar smo dodali 15-odstotni popust za tiste, ki so bili prvo leto z nami. Cene dodatne stojnice nismo spremenili, saj prvo leto ni bilo povpraševanja po njih. Cena elektrike je ostala 20 evrov. Prav tako nismo spremenili višine popusta za zgodnje prijave. Povprečni prihodek na stojnico je ostal skoraj enak, in sicer 97,88 evrov. Povprečni prihodek na razstavljalca pa se je povečal na 149,63 evrov. Razlog za to je povečano povpraševanje po dodatnih stojnicah po ceni 60 evrov v primerjavi s prvim letom. To je vplivalo na izračun tako, da je povečalo prihodek na razstavljalca, vendar negativno vplivalo na prihodek na stojnico. Na povprečni prihodek na stojnico je pozitivno vplival manjši delež brezplačnih stojnic (absolutno število je vseeno večje v primerjavi s prvim letom). Stroški, ki so bili povezani s sejmom, so znašali 2.864 evrov. Stroški marketinga, programa in nagradne igre tukaj niso všteti. Ker so prihodki na stojnico ostali enaki, kljub zvišanju cene, sem drugo leto prav tako ocenila z 1 točko.

4. kriterij – Usklajenost s poslanstvom: Pri prvi Čokoljani smo bili vsi organizatorji brez primerljivih izkušenj in smo jih sproti pridobivali v praksi, kar je predstavljalo glavni namen projekta. Z istim namenom smo organizirali čokoladnopodjetniške delavnice za srednje gostinske šole. Želja je namreč bila, da gredo dijaki čez vse faze razmeroma samostojno oziroma pridobijo nove izkušnje. Druga točka poslanstva, to je ozaveščanje o bogatosti ponudbe lokalnih čokoladnic in o poreklu, kvaliteti ter proizvodnji kakava in čokolade, ni bila na začetku del poslanstva, saj sami nismo bili ozaveščeni o tej tematiki. Preverila sem, kako je bil sam sejem usklajen z drugo točko poslanstva tako, da sem razdelila razstavljalce v tri skupine. V prvo skupino spadajo razstavljalci, ki so najbolj povezani s poslanstvom: šole, razstavljalci in partnerji, ki se predstavljajo z izdelki znanega porekla oziroma z lokalnimi kakovostnimi sestavinami in pravične trgovine. V drugo skupino spadajo manjše lokalne čokoladnice in slaščičarne, ki predstavljajo bogatost trga čokolade v Sloveniji. V tretjo skupino spadajo razstavljalci, ki so najmanj povezani s poslanstvom. Ti so bližje industrijskemu procesu kot butični proizvodnji, so bolj osredotočeni na nizko ceno kot na kvaliteto, poreklo surovin ni znano ali je vprašljivo.

Pri prvi Čokoljani smo našli 5 stojnic (18 odstotkov), ki spadajo v prvo skupino, 20 stojnic (71 odstotkov) spada v drugo skupino in 3 stojnice (11 odstotkov) v tretjo skupino. Prvo leto sem ocenila z 1 točko.

Pri drugi Čokoljani smo povečali delež stojnic v prvi skupini na 22 odstotkov oziroma na 12 stojnic. Absolutno število stojnic v drugi skupini se je povečalo na 37, delež se je zmanjšal na 67 odstotkov. Število stojnic v tretji skupini se je povečalo na 6, delež pa je

ostal enak, in sicer 11 odstotkov. Prihodki nekaterih stojnic v tretji skupini so se zmanjšali, saj so se razstavljalci predstavljali z izdelki široke potrošnje, ki so vedno na voljo kupcem v supermarketih, zato so kupci dali prednost butičnim izdelkom, ki so na trgu redkeje na voljo. Ker se deleži prve in druge skupine niso bistveno povečali, sem drugo leto prav tako ocenila z 1 točko.

Tabela 1: Ocena kriterijev v sklopu Sejem

Sejem	Čokoljana 2013	Čokoljana 2014
Usklajenost ekipe in porabljen čas	1	2
Zaželenost med uporabniki	2	2
Vpliv na poslovni izid	1	1
Usklajenost s poslanstvom	1	1

3.1.1 Definicija izzivov, predlagane rešitve in način prototipiranja:

- 1. izziv – Razpršena delovna skupina in premalo delovnih srečanj:
 - Uvedba treh obveznih skupinskih delovnih dnevo, kjer člani skupaj delajo in ne le sestankujejo. Prototipirali bomo z organizacijo prvega skupinskega delovnega dne.
- 2. izziv – Izguba časa z iskanjem ali ponovno pripravo dokumentov:
 - Večja disciplina pri uporabi programov, kot sta Google Drive in Asana. Zagotoviti dostopnost do vseh dokumentov in njihovo uporabnost. Opozoriti člane, da lahko reciklirajo že sestavljene dokumente ter prijavnice in jih prilagodijo z novostmi.
- 3. izziv – Prevelika odvisnost članov od vodij:
 - Pripraviti točni časovni plan ter opis zadolžitve in odgovornosti posameznih članov za hitrejše uvajanje novih članov. Na začetku pokazati večje zaupanje v nove člane in jih opolnomočiti tako, da sami brez pomoči izpolnijo naloge. Biti vedno na voljo pomagati, vendar ne za izpolnitev nalog drugih članov skupine.
- 4. izziv – Večji poudarek kakavu:
 - Povečati ponudbo gurmanskih izdelkov, kakava in čokolade različnega porekla, pripraviti posebno ponudbo s prednostjo pri izbiri stojnice za razstavljalce s tovrstnimi izdelki. Omejiti število stojnic na razstavljalca na tri stojnice, saj želimo obdržati raznolikost ponudbe.
- 5. izziv – Izboljšati poslovni izid:
 - Zvišati ceno stojnice na 199 evrov. Zvišati ceno dodatne stojnice na 139 evrov in dodati 40 evrov kazni v primeru preklica sodelovanja po vnaprej določenem datumu. Prototipirali bomo spremembe s pošiljanjem nove prijavnice razstavljalcem in z vodenjem odziva na prijavnico.

- 6. izziv – Povečati delež stojnic v prvi skupini, ki so najbolj povezane s poslanstvom:
 - Individualno povabiti čokoladnice iz Slovenije in sosednjih držav, ki prodajajo čokolade z znanim poreklom ali iz pravične trgovine.
 - Spodbuditi proizvajalce čokolade iz kakava z znanim poreklom z različnih koncev sveta, da prvič na tržišče uvedejo izdelek oziroma čokolado, proizvedeno od zrna do končnega izdelka v Sloveniji. Cilj je, da se prva predstavitev izdelka zgodi ravno na Čokoljani.

Tabela 2: Ocena projekta po uvedbi sprememb v sklopu Sejem

Sejem	Čokoljana 2013	Čokoljana 2014	Čokoljana 2015
Usklajenost ekipe in porabljen čas	1	2	3
Zaželenost med uporabniki	2	2	3
Vpliv na poslovni izid	1	1	2
Usklajenost s poslanstvom	1	1	2

3.2 2. sklop: Modna revija in fotografiranje

Modna revija je del programa, ki ga bom analizirala posebej, saj tako časovno kot stroškovno zavzame velik del celotnega projekta. Prvo leto je modna revija potekala v okviru večernega programa v Klubu Cirkus med 21. in 23. uro skupaj s koncertom slovenske skupine Dream On ter podelitvijo nagrad in priznanj. Drugo leto je potekala čez dan na Pogačarjevem trgu.

1. kriterij – Usklajenost ekipe in porabljen čas: Modna revija je del programa, ki ekipi vzame toliko časa kot organizacija samega sejma. Od iskanja partnerjev, materialov, prostovoljcev, administracije, organizacije avdicije manekenk in preizkušanja oblek, do porabe časa na dan dogodka za priprave, fotografiranje, modno revijo in pospravljanje skozi ves dan. Obe leti je bilo potrebnih petinštirideset prostovoljcev (manekenke in manekena, oblikovalci, vizažistke, organizatorke, frizerji in fotografi) in sodelovanje z desetimi partnerji za ozvočenje, material za obleke, ličila, frizerstvo, oblikovanje, snemanje, prostor, pisto in čevlje. Ekipa je bila usklajena, vendar je bilo v primerjavi s celotnim projektom potrebnih več prostovoljcev za modno revijo kot za sam sejem. Drugo leto sta bila usklajenost ekipe s prostovoljci in sodelovanje z nekaterimi oblikovalkami otežena. Zato sem ocenila prvo leto z 2 točkama, drugo leto pa z 1 točko.

2. kriterij – Zaželenost med uporabniki: Zaželenost je bila manjša od pričakovane. Prvo leto smo imeli v Klubu Cirkus 130 udeležencev in le 30 jih je plačalo vstopnino, saj so bile ostale karte brezplačne, namenjene partnerjem. Vabljeni so bili tudi razstavljalci, vendar se večina večernega programa ni udeležila zaradi utrujenosti po celodnevem dogodku in večdnevni pripravi na sejem. Prvo leto sem ocenila z 1 točko, saj so nam kljub slabemu obisku sporočili, da smo imeli največ obiskovalcev v Klubu Cirkus za tovrstne prireditve do sedaj. Drugo leto smo modno revijo organizirali na samem sejmu in tako ukinili večerni program. Trajala je le dvajset minut celodnevnega programa in zanjo ni bilo posebnega

zanimanja s strani obiskovalcev. Zaradi prevelike porabe resursov za dvajsetminutni program, sem ocenila drugo leto z 0 točkami.

3. kriterij – Vpliv na poslovni izid: Prvo leto smo s 30 prodanimi kartami za večerni program ustvarili 150 evrov prihodkov. Stroškov smo imeli 232,81 evrov, ki so v večini krili potne stroške, Sazas, tisk letakov in material za obleke. Ves ostali potreben material je bil zagotovljen s strani sponzorjev. Drugo leto smo spremenili način sodelovanja s Fakulteto za dizajn in plačali 300 evrov za vodenje oblikovalcev. Skupaj smo imeli 492,32 evrov stroškov. Neposrednih prihodkov modne revije v drugem letu ni bilo, saj nismo zaračunavali vstopnine. Zaradi ustvarjenih stroškov sem obe leti ocenila z 0 točkami.

4. kriterij – Usklajenost s poslanstvom: Prvo leto je 30 izmed 45 prostovoljcev dobilo nove izkušnje, kar je usklajeno s prvim delom poslanstva. Drugo leto pa se je Fakulteta za dizajn odločila sodelovati z oblikovalci, ki so že imeli izkušnje in niso bili več del študijskega programa. Zato je bil projekt le delno usklajen s prvim delom poslanstva, z drugim delom poslanstva pa nisem našla povezave. Prvo leto sem zaradi ponujenih delovnih izkušenj ocenila z 1 točko, drugo leto pa z 0 točkami.

Tabela 3: Ocena kriterijev v sklopu Modna revija

Modna revija	Čokoljana 2013	Čokoljana 2014
Usklajenost ekipe in porabljen čas	2	1
Zaželenost med uporabniki	1	0
Vpliv na poslovni izid	0	0
Usklajenost s poslanstvom	1	0

3.2.1 Definicija izzivov, predlagane rešitve in način prototipiranja:

- 1. izziv: Prilagoditi program tako, da bo bolj zaželen s strani obiskovalcev.
- 2. izziv: Prilagoditi program tako, da bo bolj usklajen s poslanstvom.
- 3. izziv: Zmanjšati stroške, povezane s programom, ali zagotoviti bogatejši in daljši program za enako višino stroškov.

Predlagana rešitev: Z viharjenjem možganov glede modne revije smo prišli do odločitve le-to ukiniti in spremeniti program. Novo idejo smo poimenovali Čoko mojster in predstavlja tekmovanje, kjer imajo tekmovalci dvajset minut časa za pripravo jedi na prostem pred obiskovalci, ki mora nujno vsebovati pet vnaprej določenih sestavin (kakav, čokolada, sol, sladkor, buča), poleg drugih sestavin, ki so na voljo, in eno sestavino, ki jo prinesejo od doma. Jedi ocenjuje žirija, sestavljena iz strokovnjakov na področju kulinarike in slašičarstva. Ocenili smo, da nam takšen program zmanjša stroške na 280 evrov, s katerimi krijemo voditelja za čas tekmovanja, sestavine, potne stroške in potrebne mize za sestavljanje kuhinje. V primerjavi z modno revijo, kjer je program trajal le dvajset minut, Čoko mojster nudi bolj dinamičen program, ki traja tri ure in pol.

Takšen program je bolj povezan s poslanstvom, saj se uporablja le kakav in čokolade pravičnega porekla, kar voditelj večkrat predstavi med kuhanjem, poleg tega se med pripravami tudi intervjuja strokovnjake na tem področju. Prototipirali smo zaželenost med možnimi tekmovalci s predstavitvijo tekmovanja po različnih kanalih z možnostjo prijave na tekmovanje in vodili evidenco odzivov. Med partnerji in sponzorji smo prototipirali s povabilom za sodelovanje pri programu. Med obiskovalci smo idejo prototipirali z vodenjem odziva na predstavitev tekmovanja na socialnih omrežjih.

Tabela 4: Ocena projekta po uvedbi sprememb v sklopu Modna revija

Modna revija	Čokoljana 2013	Čokoljana 2014	Čokoljana 2015
Usklajenost ekipe in porabljen čas	2	1	3
Zaželenost med uporabniki	1	0	2
Vpliv na poslivni izid	0	0	2
Usklajenost s poslanstvom	1	0	2

3.3 3. sklop: Nagradna igra

V nagradni igri postavljamo obiskovalcem izziv, ki jim da možnost osvojiti glavno nagrado. Prvo leto smo podarili hladilnik Gorenje, napolnjen s čokolado Gorenjka. Dobitnik je bil tisti, ki je povedal najbližje število dejanskemu številu čokoladic v hladilniku. Bilo je 1.181 čokolad. Drugo leto smo v sodelovanju s čokoladnico Cukrček sestavili Eifflov stolp iz čokolade. Tisti, ki je uganil težo čokoladnega Eifflovega stolpa, je šel z nami v Pariz za 3 dni na prestižni čokoladni sejem Salon du Chocolat. Druga nagrada je bila enodnevna ekskurzija v čokoladnico Zotter.

1. kriterij – Usklajenost ekipe in porabljen čas: Pri organizaciji prve nagradne igre smo največ časa porabili za iskanje partnerjev. Nekaj časa smo porabili tudi za pripravo oblikovnega materiala in organizacijo fotografiranja hladilnika z vsemi čokoladami za promocijo. Sodelovanje v ekipi je potekalo nemoteno. Na samem dogodku smo potrebovali 4 prostovoljce. Zaradi uspešnosti nagradne igre in hitre organizacije sem ocenila prvo leto s 3 točkami. Drugo leto smo potrebovali manj časa za organizacijo nagradne igre, vendar veliko časa in usklajevanja za organizacijo potovanja v Pariz za 18 oseb in ekskurzijo v čokoladnico Zotter za 10 oseb. Med organizacijo je prišlo do nekaj nepričakovanih sprememb, saj naj bi potovanje organizirala turistična agencija, nekaj dni pred potovanjem pa smo dobili informacijo, da to ne bo mogoče, zato smo bili primorani sami organizirati potovanje za 18 oseb v roku 3 dni. Zato sem ocenila drugo leto z 2 točkama.

2. kriterij – Zaželenost med uporabniki: Nagradne igre so nam pomagale promovirati dogodek in pritegniti tako obiskovalce kot partnerje. Prvo leto je bila neprestana gneča pred hladilnikom, kjer so se obiskovalci trudili uganiti število čokolad v hladilniku. Tudi partnerji so bili zadovoljni z uspešnostjo nagradne igre. Zato sem ocenila zaželenost prve nagradne igre s 3 točkami. Drugo leto je bil odziv na Eifflov stolp iz čokolade manjši od

prvega leta. Zaradi želje medijskega partnerja, da se glavna nagrada preda v času, ko je na trgu največ ljudi, se je nagradna igra zaključila nekaj ur prej v primerjavi s prvim letom in tako je bilo tudi manj sodelujočih. Iz omenjenega razloga sem ocenila zaželenost v drugem letu z 2 točkama.

3. kriterij – Vpliv na poslovni izid: Edini strošek nagradne igre v prvem letu je bila dohodnina na nagrado, ki je znašala 316 evrov, kar ni veliko za program, ki nam je pomagal pridobiti sponzorje, pritegnil udeležence in pripomogel k animaciji skozi ves dan, zato sem ocenila prvo leto s 3 točkami. Drugo leto so bili stroški dosti višji. Na začetku smo bili dogovorjeni s turistično agencijo za delno kompenzacijo. Soorganizatorjem in prostovoljcem smo ponudili cenejše potovanje kot nagrado za večmesečno sodelovanje in pomoč pri projektu. Potovanje bi bilo delno cenejše zaradi popusta s strani agencije, delno bi pa Čokoljana pokrila del stroškov, potniki pa plačali manjši znesek. Po odpovedi turistične agencije smo potovanje organizirali sami in se držali cene, ki smo jo obljubili potnikom, ki je bila med 50 in 180 evri, odvisno od vrste sodelovanja s Čokoljano. Za ekskurzijo v čokoladnico Zotter so potniki plačali 30 evrov za pot, kosilo in vstopnino, Čokoljana je krila stroške nagrajencev in del stroškov ostalih potnikov. Tako je bilo vseh stroškov za obe nagradi skupaj 3.963,28 evrov. Od tega so potniki pokrili 1.840 evrov (prihodkov). Realni strošek je bil 2.123,28 evrov. Sama nagradna igra je bila uspešna, vendar so bili stroški glede na vpliv na projekt previsoki. Zato sem ta segment ocenila le z 1 točko.

4. kriterij – Usklajenost s poslanstvom: Nagradno igro Gorenjev hladilnik, napolnjen s Gorenjkino čokolado, sem ocenila z 1 točko. Sama nagradna igra nam je omogočila pridobitev pomembnih izkušenj pri pridobivanju in povezovanju različnih sponzorjev, kar je povezano s prvim delom poslanstva, vendar je v nasprotju z drugo točko poslanstva, saj pritegne obiskovalce s kvantiteto in ne kvaliteto čokolade. Iz omenjenega razloga smo drugo leto organizirali potovanje v Pariz, kjer je glavna nagrada poučna izkušnja in sejem Salon du Chocolat, ki se osredotoča na kvalitetno čokolado s celega sveta, zato sem ocenila usklajenost s poslanstvom s 3 točkami.

Tabela 5: Ocena kriterijev v sklopu Nagradna igra

Nagradna igra	Čokoljana 2013	Čokoljana 2014
Usklajenost ekipe in porabljen čas	3	2
Zaželenost med uporabniki	3	2
Vpliv na poslovni izid	3	1
Usklajenost s poslanstvom	1	3

3.3.1 Definicija izzivov, predlagane rešitve in način prototipiranja:

- 1. izziv: Zmanjšati čas, potreben za organizacijo nagradne igre in nagrade.
- 2. izziv: Izpeljati nagradno igro, ki je poučna, z nagrado, ki spodbuja znanje o kakavu in čokoladi s poudarkom na lokalnih in pravično pridelanih čokoladah.

- 3. izziv: Zmanjšati stroške, vendar obdržati visoko zaželenost.

Predlagana rešitev: S skupino smo izpeljali viharjenje možganov, kjer smo prišli do različnih idej. Odločili smo se prototipirati naslednjo idejo: Čokoladni vikend. Nagradna igra se izpelje tako, da morajo obiskovalci na zemljevidu Slovenije določiti, katere Slovenske čokoladnice se nahajajo pod oznakami v obliki Čokoljaninega logotipa – češnje. Izmed vseh pravih odgovorov izžrebamo zmagovalca. Nagrada je tridnevni obisk posestva in čokoladnice Passero v Prekmurju, obisk druge slovenske čokoladnice in obisk priznane pravične in ekološke tovarne čokolade Zotter. S pomočjo nagradne igre ozaveščamo o bogatosti slovenskega trga čokolade, kar je usklajeno z našim poslanstvom. Zaželenost obiskovalcev ostane visoka in hkrati stroški znatno nižji. Idejo smo prototipirali s pomočjo odziva na objave o nagradni igri v medijih in na socialnih omrežjih.

Tabela 6: Ocena projekta po uvedbi sprememb v sklopu Nagradna igra

Nagradna igra	Čokoljana 2013	Čokoljana 2014	Čokoljana 2015
Usklajenost ekipe in porabljen čas	3	2	3
Zaželenost med uporabniki	3	2	2
Vpliv na poslovni izid	3	1	2
Usklajenost s poslanstvom	1	3	3

3.4 4. sklop: Dnevni program in delavnice

Vsako leto organiziramo 4 izobraževalne delavnice za odrasle in 2 delavnice za otroke: Čokolada je zdrava z Ano Dobnik, Poreklo kakava v pravični trgovini, vodeno degustacijo vina in čokolade s čokoladnim vinom Kunej, kuhanje prave vroče čokolade z Gorazdom Potočnikom, ustvarjanje s čokoladnico Cukrček in Čokoladni spomin s pravično trgovino 3Muhe. Drugo leto smo otroške delavnice organizirali sami. Poleg delavnic potekajo ves dan različne aktivnosti. Prvo leto smo med dnevnim programom razglasili dobitnika glavne nagrade, saj je preostali del programa potekal med večernim programom. Drugo leto smo poleg izpeljave modne revije v okviru dnevnega programa razglasili prvo ambasadorko čokolade, razglasili zmagovalce tekmovanja čokoladnopodjetniškega izziva srednjih šol in trikrat izpeljali čarovniško predstavo za otroke.

1. kriterij – Usklajenost ekipe in porabljen čas: Organizacija delavnic je potekala nemoteno. Hitro smo se dogovorili za prostor tako s predavatelji kot s partnerji. Največ časa smo potrebovali za sprejemanje prijav in komunikacijo z udeleženci. Prvo leto sem ocenila z 2 točkama, saj je vse potekalo nemoteno in hitro. Drugo leto smo prijavo avtomatizirali s pomočjo storitve Google obrazci. Največ časa smo porabili za organizacijo čokoladnopodjetniškega izziva in izbora Ambasadorja čokolade, saj so že več kot mesec pred dogodkom potekale predpriprave, predavanja, izpiti, pridobivanje udeležencev in usklajevanje partnerjev. Tudi drugo leto sem ocenila z 2 točkama in ne s 3, kljub izboljšavam, saj je izbor ambasadorke vzel preveč časa glede na odziv.

2. kriterij – Zaželenost med uporabniki: Delavnice so bile vsaj 80 odstotkov zasedene. Le ena otroška delavnica je bila prvo leto skoraj prazna. Nekateri udeleženci so javno objavili pozitivne opise delavnic prek blogov in objav na socialnih omrežjih. Zaželenost je bila visoka, vendar nismo ponudili dovolj pestrega programa, zato sem prvo leto ocenila z 1 točko. Prijave na izbor Ambasadorja čokolade so bile višje od ponujenih mest. Vsi so obiskali prvo delavnico, vendar so se le 4 osebe udeležile obveznega izpita. Razglasitev Ambasadorja čokolade na dan dogodka je trajala petnajst minut in zanjo ni bilo zanimanja s strani mimoidočih. Med dogodkom smo izvedli anketo z odprtimi vprašanji med mimoidočimi in dobili 11 negativnih komentarjev na del progama s čarovniško predstavo. Drugo leto sem prav tako ocenila z 1 točko

3. kriterij – Vpliv na poslovni izid: S samim dnevnim programom smo imeli prvo leto 65 evrov stroška. Drugo leto pa smo imeli zaradi dodatnih delavnic za izbor Ambasadorja čokolade in bogatejšega dnevnega programa 100 evrov stroškov. Stroški predstavljajo v večini tisk, manjše nagrade za udeležence čokoladnopodjetniškega izziva in izbor ambasadorja. Čokoladno-podjetniške delavnice so prvo leto prinesle 129 evrov prihodkov zaradi oddaje ene stojnice srednji gostinski šoli. Drugo leto smo oddali dvema srednjima šolama po dve stojnici, kar je povečalo prihodke za 516 evrov. Prvo leto sem ocenila z 2 točkama, drugo pa s 3 točkami, saj smo kljub temu, da je program po navadi le strošek dogodkov, uspeli ustvariti večje prihodke z njim.

4. kriterij – Usklajenost s poslanstvom: S pomočjo delavnic predstavljamo tako bogatost trga kot znanje na področju porekla in kvalitete čokolade. Otroške delavnice so vsebinsko bogatejše in kvalitetnejše, če jih sami organiziramo. Usklajena s poslanstvom pa je tudi organizacija čokoladnopodjetniškega izziva za dijake. Obe leti sem ocenila z 2 točkama in ne s 3, saj prvo leto program ni bil dovolj bogat, drugo leto je bilo bolj pestro, vendar izbor ambasadorja ni imel dovolj odziva, čarovniška predstava pa ni bila povezana s poslanstvom.

Tabela 7: Ocena kriterijev v sklopu Dnevni program

Dnevni program	Čokoljana 2013	Čokoljana 2014
Usklajenost ekipe in porabljen čas	2	2
Zaželenost med uporabniki	1	1
Vpliv na poslovni izid	2	3
Usklajenost s poslanstvom	2	2

3.4.1 Definicija izzivov, predlagane rešitve in način prototipiranja

- 1. izziv: Ustvariti bogatejši program.
- 2. izziv: Program naj bo povezan s poslanstvom.
- 3. izziv: Program naj bolj angažira udeležence med in ne pred dogodkom.

Predlagana rešitev: V tretjem letu je večji poudarek na zanimivih in kvalitetnih delavnicah.

Treba se je bolj osredotočiti na predstavitev delavnic pred dogodkom, da zasedemo vsa mesta. Ostali del programa usmerjamo na že predlagane rešitve: tekmovanje Čoko mojster, nagradna igra Čokoladni vikend in manjše nagradice, ki jih mimoidoči dobijo, če pravilno odgovorijo na zanimiva vprašanja o čokoladi. Stroškovno je enako, vendar je za isti denar program bogatejši in poteka ves čas dogodka. Omenjeni program je bolj povezan s poslanstvom, saj temelji na izobraževanju in izkušnjah, hkrati pa zanimiv, bolj dinamičen in bolj angažira udeležence v primerjavi s prejšnjimi leti, kar vpliva na zaželenost in odziv mimoidočih. Čokoladnopodjetniške delavnice pa ostanejo enake kot do sedaj.

Tabela 8: Ocena projekta po uvedbi sprememb v sklopu Dnevni program

Nagradna igra	Čokoljana 2013	Čokoljana 2014	Čokoljana 2015
Usklajenost ekipe in porabljen čas	2	2	3
Zaželenost med uporabniki	1	1	3
Vpliv na poslovni izid	2	3	2
Usklajenost s poslanstvom	2	2	3

3.5 5. sklop: Marketing

Ljubitelje čokolade obveščamo o dogodku na štiri različne načine. Prek medijskih sponzorjev z oglasi, naših kanalov na spletni strani ter socialnih omrežij, z deljenjem letakov in plakatov ter s pomočjo objav, člankov, intervjujev v medijih, ki nas podpirajo in uporabljajo vsebino, ki jo mi lahko ponudimo o tematikah, ki jih s projektom pokrivamo.

1. kriterij – Usklajenost ekipe in porabljen čas: Usklajenost ekipe bi v prvem letu ocenila z 1 točko. Zaradi pomanjkanja samozavesti ter izkušenj z vodenjem je prišlo do nesporazumov z oblikovalkami, ki nista imeli dovolj izkušenj, in s programerjem. Posledica tega je bila, da nismo uspeli pripraviti želene spletne strani in dizajn letakov/plakatov ni bil primeren za projekt; tako smo izgubili dodatni čas pri ponovnem oblikovanju in uspeli slabše distribuirati tiskani material. Smo pa bili učinkoviti in usklajeni s članico, ki je skrbela za odnose z javnostmi, kar nam je prineslo čez petdeset objav v različnih medijih. Drugo leto sem ocenila z 2 točkama. Uspeli smo realizirati spletno stran, bili smo prav tako uspešni z objavami v medijih in v sodelovanju z medijskimi sponzorji. Izboljšali smo oblikovanje letakov in plakatov. Ker smo prvo leto le s sprotnim delom bili zelo uspešni, smo želeli določiti osebo, ki bi se osredotočila na socialna omrežja, a žal zadolžena oseba pri delu ni bila uspešna in kljub izkazanim interesom naloga ni bila dobro opravljena. Sicer je bil doseg na socialnih omrežjih večji od prvega leta, vendar nismo izkoristili vsega potenciala kanala.

2. kriterij – Zaželenost med uporabniki: Kljub kratkim stikom pri socialnih omrežjih smo bili vseeno zelo uspešni (prvo leto: 2.400 sledilcev, 24.323 povabljenih na dogodek, drugo leto: 3.500 sledilcev, 2.000 potrjenih na dogodku, objave pa so dosegle 59.000 oseb), kar kaže na visoko zaželenost in angažiranost ljubiteljev čokolade. Pri deljenju letakov in plakatov smo opazili, da je vsaj vsaka tretja oseba že slišala za dogodek drugje. Visoka zaželenost se je pokazala v medijih, ki nas vsako leto sami kontaktirajo in prosijo

za intervju ali vsebino za njihove članke. Prvo leto smo se dogovorili z glavnim medijskim sponzorjem Radiem Center in z njimi nadaljevali sodelovanje v drugem letu. Verjamemo, da je želja sodelovati tudi v prihodnjih letih. Zaradi visoke zaželenosti sem obe leti ocenila s 3 točkami.

3. kriterij – Vpliv na poslovni izid: Prvo leto smo imeli 471 evrov stroškov s tiskom 20.000 letakov, 500 plakatov in 5.000 brošur za dan dogodka. Strošek domene in strežnika za spletno stran je znašal 35 evrov. Skupaj je bilo 606 evrov stroškov. Drugo leto smo zmanjšali količino letakov na 10.000 in brošur na 3.000, zato je bil strošek le 303,68 evrov. Strošek domene je znašal 42,57 evrov. Odločili smo se natisniti majice, šalice za vročo čokolado in kartonaste embalaže z našim logotipom, kar je znašalo 445,30 evrov. Omenjen promocijski material smo na dan dogodka prodajali na naši stojnici, pri čemer smo ustvarili 180 evrov prihodka. Ostalo pa je veliko materiala za promocijo naslednjih dogodkov. Omenjeni stroški bi lahko bili manjši, saj ni bilo velikega odziva na tiskani material, vendar bom ocenila vpliv na poslovni izid z 2 točkama za obe leti, ker so stroški vseeno nizki glede na celotno medijsko pokritost.

4. kriterij – Usklajenost s poslanstvom: Celotna ekipa in prostovoljci so obe leti pridobili veliko izkušenj pri promociji Čokoljane, zato lahko trdim, da gre za veliko usklajenost s prvim delom poslanstva. S pomočjo medijev smo imeli priložnost večkrat govoriti, predstavljati in ozaveščati o poreklu kakava, o slovenskem trgu čokolade in o pravičnosti proizvodnje različnim ciljnim skupinam prek različnih kanalov. Zato bom obe leti ocenila s 3 točkami.

Tabela 9: Ocene kriterijev v sklopu Marketing

Marketing	Čokoljana 2013	Čokoljana 2014
Usklajenost ekipe in porabljen čas	1	2
Zaželenost med uporabniki	3	3
Vpliv na poslovni izid	2	2
Usklajenost s poslanstvom	3	3

3.5.1 Definicija izzivov, predlagane rešitve in način prototipiranja

- 1. izziv: Optimizirati nabor sodelujočih in podpora prostovoljcem tako, da kljub pomanjkanju izkušenj, ki jih sicer pridobivajo znotraj projekta, uspešno izpeljejo naloge.
 - Rešitev: Sodelovati s študentskimi organizacijami pri naboru novih članov, kar vpliva na večjo pripadnost in na občutek odgovornosti pri delovanju v imenu druge organizacije in ne samo posamično.
- 2. izziv: Opustiti letake in plakate.
 - Rešitev: Opustitev letakov in plakatov lahko kvečjemu vpliva na ponudbo sponzorskega prostora, ne pa na samo promocijo dogodka. Prototipirali smo nove ponudbe pri sponzorjih, ki so osredotočene na sodelovanje pri programu, kot na primer

Gorenje pri tekmovanju Čoko mojster. Promocijo smo nadomestili z večjim poudarkom na socialnih omrežjih in v sodelovanju z drugimi organizacijami.

- 3. izziv – Izkoristiti potencial socialnih omrežij.
– Rešitev: S pomočjo študentske organizacije smo pridobili osebo, ki se je osredotočila na socialna omrežja in pripravila načrt ter strategijo. S pomočjo promocijskega materiala, ki nam je ostal od druge izvedbe, smo izvedli manjše nagradne igre pred dogodkom. Povečali smo prisotnost na drugih omrežjih, kot so Twitter in Instagram.

Tabela 10: Ocena projekta po uvedbi sprememb v sklopu Marketing

Nagradna igra	Čokoljana 2013	Čokoljana 2014	Čokoljana 2015
Usklajenost ekipe in porabljen čas	1	2	3
Zaželenost med uporabniki	3	3	3
Vpliv na poslovni izid	2	2	3
Usklajenost s poslanstvom	3	3	3

4 PRIČAKOVANA OPTIMIZACIJA PO KRITERIJH

4.1 Usklajenost ekipe in porabljen čas

Kriterij „Usklajenost ekipe in porabljen čas“ je pri vseh sklopih v povprečju ocenjen z 1,8 točke pri prvi Čokoljani in prav tako z 1,8 točke pri drugi izvedbi. S spremembami smo lahko ocenili ta kriterij s 3 točkami. Največji vpliv imajo naslednje spremembe:

- Ukinitve modne revije, kar zmanjša delovno ekipo z 10 na 6 članov ter število prostovoljcev s 56 na 17.
- Sprememba v strukturi ekipe, kjer so 3 člani z vsaj dvema letoma izkušenj pri Čokoljani prevzeli vodenje projekta in pomagali ostalim novim članom, ter sodelovanje s študentsko organizacijo pri naboru novih članov, kar poveča produktivnost in odgovornost pri delu.
- Sprememba nagradne igre, ki zmanjša čas organizacije nagrade za 5 dni.

4.2 Zaželenost med uporabniki

Kriterij „Zaželenost med uporabniki“ je pri vseh sklopih v povprečju ocenjen z 1,8 točke pri prvi Čokoljani in z 1,4 točke pri drugi izvedbi. S spremembami lahko ocenjujemo ta kriterij z 2,6 točke. Največji vpliv na točkovanje ima ukinitve modne revije in izbor Ambasadorja čokolade, ki sta imeli nizko zaželenost, in uvedba tekmovanja Čoko mojster, ki zaradi daljšega trajanja med dogodkom ter bolj dinamičnega dogajanja pritegne več udeležencev kot medijska pokritost dogodka. Na zaželenost udeležencev vplivamo z bolj

specifično ponudbo kakavovih izdelkov na stojnicah, ki jo spodbujamo s prilagojenimi ponodbami tovrstnim podjetjem in s podporo novitetam, kot je prva znamka slovenskih čokolad „od zrna do tablice“.

4.3 Vpliv na poslovni izid

Kriterij „Vpliv na poslovni izid“ je pri vseh sklopih v povprečju ocenjen z 1,6 točke pri prvi Čokoljani in z 1,4 točke pri drugi izvedbi. S spremembami ocenjujemo ta sklop z 2,2 točke. Največji vpliv ima zvišanje cene na dodatno stojnico, sprememba nagradne igre, ukinitvev modne revije in uporaba promocijskega materiala, ki smo ga kupili pri drugi izvedbi. Z omenjenimi spremembami se celotni prihodki povečajo s 6.323 evrov na vsaj 7.500 evrov. Stroški sejma ostajajo enaki, torej 2.864 evrov, stroški programa modne revije in nagradne igre Pariz bodo ukinjeni, s čimer smo prihranili 2.615 evrov. Stroške tiska letakov in plakatov (303 evrov) smo preusmerili v druge promocijske kanale. Strošek tekmovanja Čoko mojster znaša 250 evrov, strošek nove nagradne igre pa dodatnih 500 evrov. Stroški dnevnega programa ostajajo enaki, in sicer 100 evrov.

4.4 Povezanost s poslanstvom

Kriterij „Povezanost s poslanstvom“ je pri vseh sklopih v povprečju ocenjen z 1,6 točke pri prvi Čokoljani in z 1,8 točke pri drugi izvedbi. S spremembami ocenjujemo ta sklop z 2,6 točke. Največji vpliv na točkovanje ima ukinitvev modne revije, ki ni povezana s poslanstvom, uvedba tekmovanja Čoko mojster, odločitev osredotočati se na pridobivanje razstavljalcev z gurmanskimi in pravičnimi izdelki, odločitev obogatiti program dnevnih delavnic in uvedba nagradne igre, ki ozavešča o bogatosti lokalnega čokoladnega trga. Na točkovanje vpliva tudi odločitev sodelovati s študentskimi organizacijami pri naboru novih sodelavcev ter sprememba strukture ekipe, ki omogoča boljše mentorstvo pri projektu.

SKLEP

Cilj zaključne naloge je s pomočjo dizajnerskega pristopa optimizirati projekt Čokoljana. Po opisu čokoladnega sejma in opisu izbranih sklopov sem predstavila izbrano metodologijo. Izbrala sem dizajnerski pristop, saj le-ta vodi skozi proces opazovanja, razumevanja situacije, definiranja izzivov, iskanja idej, prototipiranja in implementacije, kar sem potrebovala za analizo in optimizacijo projekta.

Analizirala sem 5 sklopov projekta za prvo in drugo leto posebej: sejem, modna revija in fotografiranje, nagradna igra, dnevni program in delavnice ter marketing. Vsak sklop je bil analiziran s pomočjo naslednjih štirih kriterijev: usklajenost ekipe in porabljen čas, zaželenost med sodelujočimi, vpliv na poslovni izid in povezanost s poslanstvom. Kriteriji, s katerimi smo analizirali projekt, hkrati predstavljajo tiste točke, ki smo jih želeli optimizirati. Želeli smo si bolj usklajeno ekipo, porabiti manj časa, ugotoviti, kaj si želijo sodelujoči, izboljšati poslovni izid ter povezati celotni projekt z našim poslanstvom.

Pri analizi sem ugotovila številna dejstva, ki smo jih upoštevali pri organizacij tretje Čokoljane, vendar so bile glavne ugotovitve, ki so najboljvplivale na končni rezultat projekta, naslednje:

- Ugotovila sem, da so člani ekipe preveč odvisni od vodij, da delajo dvojno delo pri pripravi dokumentov in da se premalo poznajo med sabo. Implementirali smo delovna srečanja, organizirali vso dokumentacijo, tako da je bila na voljo za reciklažo.
- Zaželenost po dodatnih stojnicah je višja od pričakovane in te so imele prenizko ceno. Povečali smo ceno dodatne stojnice.
- Novo nagradno igro, ki bi zahtevala manj sredstev in bi bila povezana s poslanstvom. Organizirali smo poučno nagradno igro Čokoladni vikend, cenovno ugodnejša za naš projekt.
- Modna revija ni bila povezana z našim poslanstvom, za organizacijo le-te smo porabili preveč sredstev, poleg tega ni bila zaželeno s strani obiskovalcev, zato smo jo ukinili.
- Ugotovili smo, da je dnevni program povezan s poslanstvom z izjemo čarovniške predstave, ki smo jo zato ukinili. Osredotočili smo se na dnevni program, poudarili izobraževalne delavnice in uvedli tekmovanji Čoko mojster ter Pravilno pečeno, ki sta postali glavno središče sejma.
- Uvedli smo sodelovanje s študentsko organizacijo pri naboru novih članov ekipe, kar je vplivalo na bolj odgovorno, angažirano in povezano ekipo.

Vsak sklop je bil posebej ocenjen za prvo in drugo izvedbo projekta in ponovno ocenjen po implementaciji izbranih idej. Povprečje ocen vseh kriterijev v vseh sklopih za prvo leto je znašalo 1,75 točke. Povprečje ocen vseh kriterijev v vseh sklopih za drugo leto je znašalo 1,65 točke. Povprečje ocen vseh kriterijev v vseh sklopih po implementaciji idej v tretjem letu je znašalo 2,6 točke. Ocene kažejo, da je bila optimizacija uspešna.

LITERATURA IN VIRI

1. Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review – América Latina*, 86 (9), 84–92.
2. Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: Harper Collins Publishers.
3. Kelley, T. (2005). *The Ten Faces Of Innovation IDEO's Strategies for Beating the Devil's Advocate & Driving Creativity Throughout Your Organization*. New York: Bantam Dell.
4. Lockwood, T. (2009). *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*. New York: Allworth Press.
5. Lojacono, G., & Zaccai, G. (2004). The evolution of the design-inspired enterprise. *MIT Sloan management review*, 45(3), 75–79.
6. Martin, R. (2009). *The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press.
7. Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. Sebastopol: O'Reilly Media.
8. Rodriguez, D. & Jacoby, R. (2007). Innovation, Growth, and Getting to Where You Want to Go. *Dmi Review*, 18(1), 10–15.
9. Simon, H. A. (1996). *The sciences of the artificial*. London: MIT Press.
10. Tischler, L. (2009). Ideo's David Kelley on "design thinking". Najdeno 10. oktober 2016 na spletnem naslovu: <https://www.fastcodesign.com/1139331/ideos-david-kelley-design-thinking>.
11. Vister, A. (2009). *Optimizacija poslovnega modela podjetja Pipistrel d. o. o. s pomočjo metodologije d. school* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Zupan, B., & Svetina Nabregoj, A. (2014). Razvoj podjetniških kompetenc s pomočjo dizajnerskega pristopa. *Economic and business review*, 16., 49–74.