

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Romana Krejan Muževič

Projektni management v mednarodnem trženjskem  
raziskovanju na primeru podjetja Interbora d.o.o

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Romana Krejan Muževič  
Mentor: izr. prof. dr. Samo Kropivnik

Projektni management v mednarodnem trženjskem  
raziskovanju na primeru podjetja Interbora d.o.o

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

## **Projektni management v mednarodnem trženjskem raziskovanju na primeru podjetja Interbora d.o.o**

Diplomsko delo obravnava projektni management na področju mednarodnega trženjskega raziskovanja pri projektu navidezno nakupovanje v podjetju Interbora d.o.o., katerega je podjetje v sodelovanju z naročnikom razvilo za ugotavljanje sprememb v stopnjah in načinu vplivanja zaposlenih (svetovalcev) v specializiranih trgovinah na nakupni proces in končno nakupno odločitev ključnih segmentov za izbrana zdravila. Namen naloge je postaviti strokovni okvir za preučevanje projektnega managementa in ga uporabiti kot osnovo za izvedbo študije primera, ki temelji na neposredni udeležbi, analizi obstoječih procesov projektnega managementa, internih virih ter pogovorih z vodilnimi delavci.

Za analizo obstoječih procesov projektnega managementa v podjetju Interbora d.o.o. je bila uporabljena shema skupin procesov projektnega managementa, ki je postavljena s strani priznane organizacije PMI (Project Management Institute) in kot taka zagotavlja mednarodno primerljiv strokovni okvir. Na podlagi primerjave je bila preučevana uspešnost obvladovanja projekta »navidezni kupec« s strani projektnega teama ter možnosti za vpeljavo novih procesov, ki bi pripeljali k večji produktivnosti in uspešnejši realizaciji projekta. V delu so opredeljena področja trženjskega raziskovanja in znotraj tega navidezno nakupovanje, ter projektni management in študija primera.

***Ključne besede:** trženjsko raziskovanje, navidezno nakupovanje, projektni management, študija primera*

## **Project management in international marketing research in the case of Interbora Ltd.**

The thesis presents project management case study on international market research in the field of mystery shopping in Interbora Ltd., which has been developed by the company in collaboration with the client to determine changes in the rates and methods of influence of employees (consultants) in specialized stores in the purchase process and the final purchase decision making within the key segments for the selected product. The purpose of this paper is to establish a professional framework for the analysis of project management and to use it as a baseline for the implementation of the case study, which was based on direct participation, analysis of existing project management processes, internal sources and interviews with leading professionals.

A framework of groups of project management processes, which was set by a recognized organization by PMI (Project Management Institute) and as such provides an internationally comparable professional framework has been used for the analysis of existing project management processes in Interbora Ltd. The performance efficiency of the project team in project »mystery shopping« and the opportunities for introducing new processes that would lead to greater productivity and more successful realization of the project was done based on the comparison. The following fields are further discussed in the paper: marketing research, and within that mystery shopping; project management and case study.

***Key words:** market research, mystery shopping, project management, case study*

## KAZALO

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Uvod .....  | 5  |
| 2     | Tržno informacijski sistemi in tržne raziskave .....  | 6  |
| 2.1   | Tržno informacijski sistem <sup>1</sup> .....   | 6  |
| 2.2   | Trženjska raziskava oz. raziskava trga .....  | 8  |
| 2.3   | Mednarodno trženjsko raziskovanje .....   | 9  |
| 3     | Navidezno nakupovanje .....   | 11 |
| 3.1   | Prednosti in slabosti navideznega nakupovanja .....   | 13 |
| 3.2   | Etičnost in profesionalno izvajanje navideznega nakupovanja .....   | 16 |
| 3.3   | Proces navideznega nakupovanja .....  | 18 |
| 4     | Projektno vodenje .....   | 21 |
| 4.1   | Obrazložitev problematike prevajanja izraza management v slovenščino .....  | 21 |
| 4.2   | Opredelitev managementa .....   | 23 |
| 4.3   | Opredelitev projekta .....  | 23 |
| 4.4   | Opredelitev projektnega managementa .....   | 25 |
| 4.5   | Projektne management projektne usmerjenih podjetij .....  | 28 |
| 4.6   | Mednarodni projektne management .....   | 29 |
| 5     | Raziskovalna metodologija .....   | 31 |
| 5.1   | Študija primera .....   | 31 |
| 6     | Študija primera projektnega managementa na primeru raziskave navidezni kupec v podjetju Interbora d.o.o. ....               | 34 |
| 6.1   | Predstavitev podjetja Interbora d.o.o. ....   | 35 |
| 6.2   | Predstavitev projekta .....   | 35 |
| 7     | Analiza obstoječih procesov projektnega managementa na primeru raziskave »navidezni kupec« v podjetju Interbora d.o.o. .... | 36 |
| 7.1   | Skupina zagonskih procesov .....  | 39 |
| 7.2   | Skupina procesov planiranja, izvajanja ter spremljanja in kontroliranja .....   | 40 |
| 7.2.1 | Obvladovanje integracije projekta .....   | 41 |
| 7.2.2 | Obvladovanje obsega projekta .....  | 41 |
| 7.2.3 | Obvladovanje časa projekta .....  | 43 |
| 7.2.4 | Obvladovanje stroškov projekta .....  | 44 |
| 7.2.5 | Obvladovanje kakovosti projekta .....   | 45 |
| 7.2.6 | Obvladovanje človeških virov pri projektu .....   | 45 |
| 7.2.7 | Obvladovanje komuniciranja pri projektu .....   | 50 |
| 7.2.8 | Obvladovanje tveganj pri projektu .....   | 51 |
| 7.2.9 | Obvladovanje oskrbovanja projekta .....   | 52 |
| 7.3   | Skupina procesov končanja .....   | 52 |
| 8     | Ugotovitve .....  | 53 |
| 9     | Zaključek .....   | 55 |
| 10    | Literatura .....  | 58 |

# 1 Uvod

Namen diplomskega dela je postaviti strokovni okvir za preučevanje projektne managementa na področju mednarodnega trženjskega raziskovanja in ga uporabiti kot osnovo za izvedbo študije primera pri projektu navideznega nakupovanja v podjetju Interbora d.o.o.

Podjetje Interbora d.o.o. že 19 let deluje na področju poslovnega svetovanja v širši regiji. Del dejavnosti predstavlja tudi trženjsko raziskovanje, katerega sestavni del je navidezno nakupovanje – temeljno področje analize v diplomskem delu. Izbrani projekt je del kontinuirane, mednarodne storitve, ki jo v podjetju razvijajo in izvajajo od leta 2007.

Osnovo za študijo primera predstavljajo notranji podatki podjetja in podrobno spremljanje konkretnega projekta. V podjetju so dovolili uporabo materialov za namen diplomske naloge. S sistematičnim pristopom k analizi in s povezavo obstoječih strokovnih modelov s področja projektne managementa v mednarodnem trženjskem raziskovanju ima diplomsko delo za cilj izdelavo učinkovite osnove za nadgradnjo področja v podjetju.

V prvem delu diplomskega dela je teoretično opredeljena tematika trženjskega raziskovanja. Izbrana struktura sledi literaturi s področja trženjskega raziskovanja, v okviru le-tega je bolj podrobno predstavljena tudi metoda navideznega nakupovanja.

Sledi poglavje o projektne managementu, ki prav tako obravnava tematiko s teoretičnega vidika. Poleg problematike poimenovanja pojma v Sloveniji so predstavljene ključne definicije projektne managementa ter izzivi, s katerimi se soočajo pri vodenju mednarodnih projektov. Teoretični del naloge se zaključi s predstavitevjo področja študije primera kot temeljne analitične metode znotraj diplomskega dela.

Praktični del, oziroma študija primera v postavljenih strokovnih okvirih, se začne s predstavitvijo podjetja Interbora d.o.o. Sledi analiza (študija primera) projektne managementa na primeru navideznega nakupovanja v podjetju Interbora d.o.o.

Delo ima namen prispevati k nadaljevanju praktične uporabe teorij s področja projektne managementa. Tako postavljen strokovni okvir kot uporaba metodologije študije primera lahko predstavlja osnovo za nadaljnje raziskovanje področja v slovenski poslovni praksi. Cilj študije je omogočiti nadaljnji razvoj področja v analiziranem podjetju.

## 2 Tržno informacijski sistemi in tržne raziskave

Diplomsko delo temelji na projektne vodenju v podjetju Interbora d.o.o. na področju navideznega nakupovanja. Ključni del analize projektne managementa predstavlja tudi umestitev v trženjsko informacijski sistem in trženjsko raziskovanje, zato na tej točki sledi skrajšan prikaz nekaterih vidikov teorije omenjenih področij.

Tržno informacijski sistem in trženjska raziskava sta kompleksna pojma, kar je razvidno tudi iz odstopanj v opisih s strani različnih avtorjev. Problem se ne pojavi samo pri definicijah pojmov, temveč tudi pri različni uporabi terminologije na fakultetah in v poslovni praksi. Enoten pregled vseh definicij in terminov, ki se uporabljajo za trženjsko raziskavo in tržno informacijski sistem, presega okvire diplomskega dela.

V analiziranem podjetju se uporabljata predvsem literatura in terminologija s področja poslovnih ved in temu v določeni meri sledi tudi diplomsko delo.

### 2.1 Tržno informacijski sistem<sup>1</sup>

V času sodobne informacijske tehnologije imajo tržno naravnana podjetja na voljo več orodij, s katerimi pridobivajo podatke in informacije za interpretacijo dogajanja v okolju

---

<sup>1</sup> V nadaljevanju diplomskega dela bom za tržno informacijski sistem uporabljala kratico TIS.

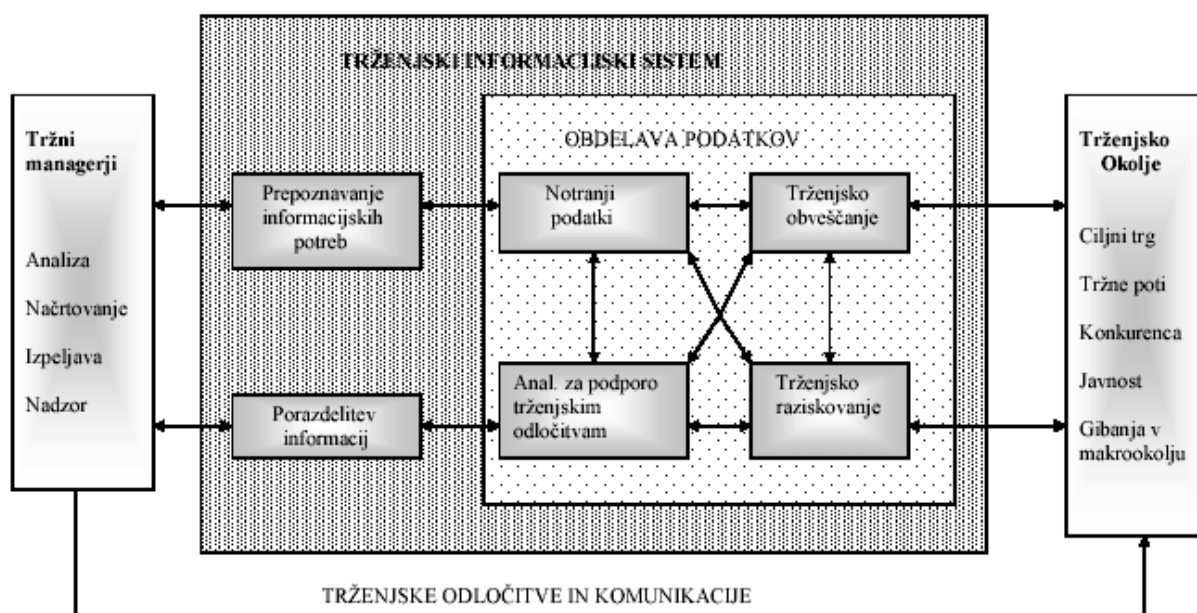
ter prepoznavanja priložnosti in nevarnosti na trgih. Uspešnost odločitev temelji na kakovosti ter pravočasnosti pridobljenih podatkov in informacij, zato je potreba po sistematičnemu zbiranju podatkov in trženjskih raziskavah vedno večja (Brenčič 2003, 72).

Temeljni smisel obstoja kakršnega koli informacijskega sistema so tako podatki in iz njih izvedene informacije, na podlagi katerih podjetje sprejema odločitve o svojem delovanju. Informacije so za podjetje izrednega pomena, saj ne pripomorejo zgolj pri notranjih potrebah in delovanju podjetja, temveč so ključne za oblikovanje strateškega planiranja, ocenjevanja konkurence in tržnega okolja, itd.

Vsako podjetje, ki stremi k večji učinkovitosti in uspešnosti, mora za postopno vzpostavitev tržno informacijskega sistema podatke zbirati neprestano in sistematično.

Definicija tržno informacijskega sistema po Kotlerju (Kotler 1998, 125) je naslednja: Trženjski informacijski sistem (TIS) sestavljajo ljudje, pripomočki in postopki, s katerimi pridobivamo, razvrščamo, analiziramo, ocenjujemo in posredujemo potrebne, pravočasne in točne podatke odgovornim tržnikom.

Slika 2.1 : Trženjski informacijski sistem



Vir: Kotler (1998, 126).

Kotlerjeva definicija TIS-a je podobna Potočnikovi definiciji. Potočnik namreč pravi, da je potrebno zbrane informacije poleg odgovornim tržnikom posredovati tudi vodstvu podjetja. Točne in pravočasne podatke ter tržne informacije je torej potrebno posredovati vsem odločevalcem, ki so kakor koli povezani s trženjem (Potočnik 2002, 77).

Definicij TIS-a je veliko, vsem pa je skupen poudarek na prepoznavanju potrebe po informacijah in obdelava le-teh ter oskrbovanje ključnih ljudi v podjetju.

## 2.2 Trženjska raziskava oz. raziskava trga

Raziskava trga je bila nekoč predhodnik tržno-informacijskega sistema, danes pa je njegov najpomembnejši sestavni del, ki ima pomembno vlogo v celotnem procesu trženjskega upravljanja.

Raziskava trga je torej sistematično zbiranje in analiziranje tržnih podatkov ter oblikovanje poročil za odločanje o konkretni tržni situaciji. Informacije, pridobljene s pomočjo raziskave trga, se razlikujejo od finančno-računovodskih podatkov in tržnega obveščanja po tem, da jih dobimo s pomočjo posebnih metod in postopkov raziskave: anketiranje, testiranje izdelkov, predvidevanje prodaje na določenem trgu, ocenjevanje uspešnosti oglaševanja (Potočnik 2002, 81).

Trženjska raziskava je sistematično načrtovanje, zbiranje, analiza in predstavitev podatkov, povezanih z natančno določenim problemom ali projektom, ki se izpelje od začetka do konca (Brenčič 2003, 73).

Nekoliko širše pojmovanje trženjskega raziskovanja poda American Marketing Society, ki trženjsko raziskovanje definira kot dejavnost, ki povezuje potrošnika in okolje z osebami, odgovornimi za trženje. Ključni element povezanosti je pretok informacij, ki se uporabljajo za delovanje in načrtovanje, za reševanje problemov, za nadzor ter za boljše razumevanje trženja. Trženjsko raziskovanje zajema (so)odločanje o vrsti informacij, potrebnih za reševanje trženjskega problema; oblikovanje metod za zbiranje



podatkov; vodenje in izvajanje procesa zbiranja podatkov; analizo podatkov ter posredovanje ugotovitev in posledic, ki jih imajo takšne ugotovitve za trženje.

Trženjsko raziskovanje kot funkcijo, ki skozi informacije povezuje tržnika in potrošnika, omenja tudi Churchill. Po Churchillu se informacije uporablja za opredelitev trženjskih problemov, za oblikovanje, predelavo in oceno trženjskih aktivnosti, za nadzor uspešnosti trženja in za povečanje razumevanja trženja kot procesa (Churchill 1996, 2).

Podobno kot American Marketing Society in Churchill trženjsko raziskovanje opredeli tudi Zikmund, ki pravi, da je trženjsko raziskovanje sistematičen in objektiven proces zbiranja informacij, ki pomaga pri sklepanju trženjskih odločitev (Zikmund 1995, 4).

Trženjsko raziskovanje ima tako pomembno vlogo v celotnem procesu trženjskega upravljanja, saj služi kot vir informacij, potrebnih za sprejemanje odločitev. Trženjske raziskave vključuje odločitve o tem, kakšne informacije so potrebne, oblikovanje metode za zbiranje informacij, upravljanje z zbirkami podatkov in implementacijo teh zbirk podatkov, analizo rezultatov in komuniciranje izsledkov in njihovo implikacijo (Zikmund 1995, 4).

Tržniki oziroma managerji lahko le-te informacije uporabijo v različne namene. Pogosto se trženjsko raziskovanje uporabi za gradnjo slike o poslovanju v drugih državah (Churchil 2002, 8).

## 2.3 Mednarodno trženjsko raziskovanje

Analiza projektnega managementa na primeru navideznega nakupovanja v podjetju Interbora d.o.o. poteka na mednarodnem nivoju, zato se managerji pri vodenju soočajo z marsikaterimi izzivi, značilnimi za mednarodne trge. V nadaljevanju sledi kratka predstavitev značilnosti mednarodnega trženjskega raziskovanja.

Vse več uspešnih in učinkovitih podjetij sledi globalnim strategijam, ki v svoje sisteme poslovanja, v politiko in strateške odločitve vključujejo merila svetovnega gospodarstva.

Svetovno gospodarstvo prinaša hitre spremembe, ki podjetjem omogočajo nove priložnosti in izzive. Hiter napredek tehnologije, povečana mednarodna trgovina in investicije, zblíževanje potrošnikovih okusov in preferenc privabljajo podjetja, da razširijo svoje strategije in taktike ter poskušajo definirati priložnosti na svetovnih trgih. V kolikor želijo biti podjetja pri tem uspešna, morajo pridobiti strokovno znanje na področju mednarodnega tržnega raziskovanja (Young in Javalgi 2007, 113–114).

Avtorja menita, da je mednarodno trženjsko raziskovanje vedno bolj potrebno za uspešno nagovarjanje mednarodnih tržnih izzivov, kot so pravilno pozicioniranje novih proizvodov, natančno razumevanje kulturnih sprememb, identificiranje primernih sporočil, zavedanje geografskih razlik ter preučevanje jezikovnih problemov.

Postopki in metode izvajanja trženjskih raziskav so konceptualno enaki tako za lokalne kot mednarodne trženjske raziskave. V obeh primerih mora imeti raziskovalec npr. jasno definicijo raziskovalnega problema, preden začne raziskavo, ne glede na to, ali se odvija na lokalnem ali mednarodnem trgu. Poleg raziskovalnega problema imata lokalno in mednarodno trženjsko raziskovanje tudi druge skupne točke, kot so izbor metodologije, delo na terenu ter pisanje poročil in priporočil. Kljub temu pa mednarodne raziskave od lokalnih vendarle ločuje vrsta značilnosti mednarodnih trgov. Glavna neskladnost se pojavlja v političnih, pravnih, ekonomskih, socialnih ter kulturnih razlikah med državami ter v primerljivosti rezultatov raziskav (Kumar 2000).

Vzrokov oz. dejavnikov za različne značilnosti je več:

- kompleksnost raziskav zaradi razlik med trgi (jezikovnih, kulturnih ...);
- pomanjkanje sekundarnih podatkov za številne tuje trge oz. države;
- visoki stroški zbiranja primarnih podatkov, še posebej v manj razvitih državah;
- težave, povezane s koordinacijo raziskav in zbiranjem podatkov v različnih okoljih;
- težave, povezane s primerljivostjo in enakovrednostjo raziskav, izvedenih v različnih okoljih in kulturnih kontekstih;
- funkcijska prepletenost odločanja o mednarodnih trženjskih aktivnostih znotraj podjetja;
- ekonomika mednarodnih trženjskih odločitev (Brenčič 2003, 74).

Dejavniki, značilni za mednarodne trge, so podobni izzivom, s katerimi se srečujejo projektni managerji pri vodenju mednarodnih projektov. Izzivi na mednarodnem nivoju so predstavljeni v nadaljevanju diplomskega dela v okviru poglavja projektni management.

### 3 Navidezno nakupovanje

Navidezno nakupovanje je metoda, ki vsebuje značilnosti tako kvalitativnega kot kvantitativnega trženjskega raziskovanja.

Analiza projektnega managementa poteka na primeru navideznega nakupovanja. Zaradi tega je smiselna podrobna predstavitev ključnih opredelitev, prednosti in slabosti metodologije ter opis procesa navideznega nakupovanja, ki bo v nadaljevanju primerjan z dejanskim procesom navideznega nakupovanja v podjetju Interbora d.o.o.

V Sloveniji se pojavlja več različnih prevodov raziskovalne metode »mystery shopping«. Najpogosteje se metodo prevaja kot navidezno nakupovanje. Pojavljajo pa se tudi drugi izrazi, kot so: namišljeno nakupovanje, prikrito nakupovanje, skrito nakupovanje itd. V praksi lahko pogosto zasledimo tudi uporabo angleškega izraza »mystery shoppinga«. Slovenska terminologija ne odstopa od mednarodne, kjer prav tako poznamo množico sorodnih izrazov: »secret shopping«, »mystery customer research«, »anonymous customers«, »ghost shopping«, »trained customers«, »frontline customers« ali »frontline evaluation«, »service monitoring«, »service checks« in še nekaj drugih.

Mednarodna strokovna organizacija Združenja ponudnikov navideznega nakupovanja omenjeno raziskovalno metodo opredeljuje: »Uporaba izurjenih posameznikov za preizkušanje in merjenje raznih procesov storitev kupcem, ki igrajo navidezno resnične kupce in beležijo ter poročajo o svojih izkušnjah podrobno in objektivno. Metoda naj bi višjemu managementu zagotovila informacije o kvaliteti storitev njihovega podjetja. Z njimi si lahko pomagajo pri načrtovanju poslovanja in odpravljanju pomanjkljivosti.« (MSPA Guideline 2003).

Mednarodno združenje raziskovalcev Esomar navidezno nakupovanje opredeljuje kot uveljavljeno tehniko raziskovanja, ki je uporabna za širok spekter trgovskih, vladnih in drugih organizacij. Namen navideznega nakupovanja je pomoč pri določitvi in izpolnitvi standardov storitve s pomočjo primerjave dejanske izvedbe storitve z zaželeno ali s primerjavo standardov konkurenčnih in drugih organizacij (Esomar Guideline 2003).

Phillip Kotler navidezno nakupovanje opisuje kot najem ljudi, ki prevzemajo vlogo potencialnih kupcev in poročajo o dobrih in slabih izkušnjah pri nakupovanju izdelkov naročnika ali konkurence. Potencialni kupci lahko tudi izzovejo konflikt, z namenom ugotovitve iznajdljivosti prodajnega osebja v stresni situaciji. Navidezno nakupovanje je označil kot način ustvarjanja podobe kupčevega zadovoljstva (Kotler 1998, 47-52).

Podrobnejšo opredelitev navideznega nakupovanja ponuja skupina »Mystery Shopping Practitioners Group«, ki metodo opredeljuje kot »uporabo posameznikov, ki so posebej izšolani za opazovanje, analiziranje in merjenje stikov s strankami, pri čemer se vedejo kot stranka in pri tem izvedejo več v naprej predpisanih nalog« (Best practice and mystery customer research 2002).

Vlogo navideznega kupca opredeljuje tudi Wilson, ki velja za enega najbolj uveljavljenih avtorjev na tem področju. Po Wilsonu je navidezno nakupovanje oblika opazovanja z udeležbo, pri kateri raziskovalec igra vlogo stranke/uporabnika oziroma potencialnega kupca, z namenom opazovanja kakovosti storitve in postopkov med izvajanjem storitve. Informacije o kakovosti ter standardu storitve so zelo pomembne za managerje, saj imajo lahko nihanja v kakovosti storitve zelo velik vpliv na zadovoljstvo kupcev (Wilson 1998b, 414).

Namen navideznega nakupovanja v podjetju Interbora d.o.o. je v prvi vrsti ocenjevanje elementov interakcije pri procesu prodaje in svetovanja.

Ključne značilnosti oziroma elementi tovrstnega navideznega nakupovanja so sledeči:

- Metoda navideznega nakupovanja je ocenjevanje storitvenih procesov.
- Ocenjevanje storitev se izvede s pomočjo beleženja interakcije navideznega kupca in prodajalca s tehniko opazovanja z udeležbo.

- Navideznega kupca zastopajo posamezniki, ki so izšolani za opazovanje, analiziranje in merjenje stikov v strankami.
- Pri navideznem nakupovanju se navidezni kupci znotraj procesa interakcije vedejo kot običajna stranka, pri čemer izvajajo vnaprej predpisane naloge.
- Rezultati dejanske izvedbe storitev se primerjajo z želenim izvajanjem storitev.

Metoda opazovanja z udeležbo pri navideznem nakupovanju pomeni natančno zaznavanje in »beleženje« interakcije med stranko in kupcem oziroma pridobitev nepristranskega vpogleda v storitev opazovanega subjekta – podjetja. Lahko se izvaja na terenu, po telefonu ali preko pošte. Oblika navideznega nakupovanja je odvisna od vrste storitve, ki jo ponuja opazovani subjekt. Interakcija med raziskovalcem in opazovanim subjektom izhaja iz kulturne antropologije. Za razumevanje vedenja in norme določene kulture antropologi pogosto prevzemajo način življenja subjektov preučevane kulture (Wilson 1998a, 148). Tovrstna metoda opazovanja omogoča natančnejši vpogled v interakcije, ko se te odvijajo pred nami (Wilson 1998a, 149).

Pri navideznem nakupovanju gre za strukturiran pristop, kjer se s pomočjo vnaprej predpisanih scenarijev in ocenjevalnih listov meri izvedba storitev (Wilson 2001, 723). Poleg strukturiranega opazovanja so navidezni kupci tudi aktivno vključeni v interakcijo z opazovanim subjektom. Navidezno nakupovanje se tako od antropološkega opazovanja razlikuje po strukturi in sistemu.

### 3.1 Prednosti in slabosti navideznega nakupovanja

V primerjavi z bolj tradicionalnimi raziskavami ponuja metoda navideznega nakupovanja veliko prednosti, a hkrati vzbuja tudi pomisleke in kritike.

#### ➤ **Neposredno ocenjevanje**

Metoda navideznega nakupovanja neposredno ocenjuje dejanski proces izvajanja storitev opazovanega podjetja. Z metodo je mogoče pridobiti bolj podrobne informacije, kot pa z naknadnimi analizami udeležencev v storitvenih procesih. Ocenjevanje se odvija v času izvajanja storitve, pri čemer navidezni kupec v vlogi ocenjevalca meri in beleži storitev, ki se odvija pred njim (Wilson in Gutmann 1998, 286). Z navideznim

nakupovanjem lahko namreč pridobimo dejanske informacije, kot so število čakajočih uporabnikov, posvečanje uporabnikom kljub daljši vrsti, nasmeh in očesni kontakt itd. (Finn 2001, 310).

Tradicionalne raziskave so dokaj statične, saj temeljijo na pridobivanju mnenj o določeni izkušnji s storitvijo pri uporabnikih. Z navideznim nakupovanjem pa beležimo dejavnosti in tako omogočimo objektivno primerjavo opazovanih subjektov ter posledično nagrajevanje (Wilson 1998b, 415).

Kot na vse znanstvene metode je tudi na navidezno nakupovanje potrebno gledati kritično. Kritika neposrednega ocenjevanja je tako vezana na prikaz ozkega dela storitve zaposlenih. Rezultate raziskave zaposleni dojemajo kot nepravilne in nerelevantne, saj menijo, da lahko ocenjevalec z enkratnim obiskom pridobi zgolj ozke in nepopolne informacije o celotni izvedbi njihovega dela (Brender-Ilan in Schultz 2005, 234).

➤ **Objektivnost in zanesljivost v primerjavi z enačenjem navideznih kupcev z dejanskimi**

Zanesljivost in verodostojnost navideznega nakupovanja se zagotavljata z izčrpnim izobraževanjem navideznih kupcev ter z objektivnim ocenjevanjem. Navidezni kupci so izbrani glede na profil tipičnega predstavnika ciljne skupine naročnika in so pred samim začetkom izvajanja projekta podvrženi izobraževanju (Finn 2001, 310–320).

Na primer, navidezni kupec ne more biti moškega spola, v kolikor je področje raziskovanja ginekološka indikacija.

Navidezni nakupovalci so seznanjeni s standardi in pravili opazovanega podjetja in vsemi morebitnimi variacijami izvajanja storitve, katerim se morajo prilagoditi. Definicija kakovosti storitve mora biti jasno obrazložena in podana v pisni obliki.

Objektivno merjenje se zagotavlja z naštevanjem atributov, kot so dolžina vrste, število razpoložljivih odprtih okenc, število prodajalcev itd. ter z beleženjem dejavnosti, ki se ali pa se ne zgodijo (na primer ali svetovalec zastavi dodatna vprašanja o predstavljenih simptomih ali ne).

Pogosto se pri navideznem nakupovanju ocenjujeta tudi urejenost ter uslužnost oziroma prijaznost prodajnega osebja. Pri tovrstnem beleženju se subjektivnost do neke mere lahko izloči z uporabo ocenjevalnih lestvic, pri čemer mora navidezni kupec podano oceno upravičiti z osebnim komentarjem (Narvaez 2010, 1. pogl.).

Demografske razlike med navideznimi kupci, kot so starost, spol, etično ozadje itd. ne bi smele vplivati na samo storitev. Zaposleni morajo namreč vsakega kupca spoštovano obravnavati na enak način (Wilson 1998b, 416).

Kritika objektivnosti in zanesljivosti se nanaša na enačenje navideznih kupcev z dejanskimi kupci. Navidezni kupci so namreč naučeni opazovati podrobnosti in zastavljati natančna vprašanja, ki običajnim kupcem morebiti niti niso pomembna. Kritiki menijo, da na podlagi rezultatov navideznega nakupovanja ne moremo zanesljivo trditi, ali določena storitev ustreza kriterijem običajnega kupca (Brešar 2000a, 42). Običajni kupec lahko posamezni obisk kljub pomanjkanju določenih atributov (čakalna vrsta, prijaznost prodajalcev itd.) označi kot pozitivno izkušnjo.

➤ **Velikost vzorca in kontinuirano izvajanje raziskave v odnosu na reprezentativnost vzorca**

Rezultate navideznega nakupovanja lahko uporabimo kot primerjalno in ocenjevalno orodje za delo zaposlenih zgolj v primeru kontinuiranega izvajanja. Po-navadi se izvajajo v tako imenovanih valovih, ki so lahko mesečni, polletni ali letni. Število valov je odvisno od vrste storitve opazovanega podjetja (Norris 2004, 746).

Kritiki opozarjajo na problem statistične reprezentativnosti pri raziskavah z majhnim vzorcem in omejenim številom opravljenih nakupov. V posamezni enoti opazovanega podjetja se dnevno opravi več tisoč interakcij. Zato en sam obisk ne more prikazati dejanske slike stanja izvajanja storitev. Ključne poslovne odločitve tako naj ne bi temeljile le na osnovi navideznega nakupovanja (Norris 2004, 746).

Wilson tovrstne očitke zavrača s trditvijo, da je vsaka interakcija s kupcem kritična, zato bi morala biti kakovost izvajanja storitve ob vsakem obisku uporabnika enaka.

Na izvajanje storitev vpliva več dejavnikov, zato lahko posamični rezultati opazovanih enot med valovi variirajo. Pri analiziranju se je potrebno osredotočiti na povprečni rezultat navideznih nakupov vseh opazovanih enot. Cilj storitvenih podjetij je standardizacija kakovosti storitve, zato mesečna nihanja določajo zgolj merilo velikosti doseganja standardov kakovosti izvajanja storitve (Wilson 1998a, 156).

#### ➤ **Stroški izvajanja raziskave**

Navidezno nakupovanje je lahko stroškovno in časovno učinkovitejša metoda kot tradicionalne raziskave, saj za verodostojnost raziskave zadostuje manjši vzorec (Cerar 2005). Stroški navideznega nakupovanja variirajo glede na vrsto izvajanja raziskave (obisk, telefonski klic, pošta), število in pogostost obiska posamičnih opazovanih enot podjetja, obseg področja, zajetega v raziskavo, ter stroški obdelave podatkov in dolžina poročila (Goldsmith 1997). V sestavni del stroškov navideznega nakupovanja je potrebno vključiti tudi tiskane materiale, kot so ocenjevalni listi, poročila, navodila itd. Poleg honorarja se mora ocenjevalcu povrniti tudi potne stroške. Poleg omenjenih dodatnih stroškov ne smemo pozabiti tudi na vse nakupe, ki so jih navidezni kupci morali opraviti (Michelson 1997, 6. pogl.).

### 3.2 Etičnost in profesionalno izvajanje navideznega nakupovanja

Etičnost in profesionalno izvajanje navideznega nakupovanja je regulirano po predpisih zakonodaje posamezne države ter s pomočjo kodeksov evropskih združenj za tržno in javnomnenjsko raziskovanje.

Agencije, ki v Sloveniji ponujajo storitev navideznega nakupovanja, se večinoma držijo načel kodeksa evropskega združenja ESOMAR (European Society for Opinion and Marketing Research) in kodeksa profesionalnega združenja ponudnikov navideznega nakupovanja MSPA (Mystery Shopping Providers Association).

Kot sem že omenila, je metoda navideznega nakupovanja metoda opazovanja z udeležbo. Opazovani subjekti so podvrženi prikritemu opazovanju brez njihove vednosti, kar vzbuja nekatere etične pomisleke, saj raziskovalci kršijo pravico do zasebnosti in zaupnosti opazovanega subjekta (Esomar Guideline, 2005).



Kljub dejstvu, da je navidezno nakupovanje lahko tudi vdiranje v zasebnost drugih (opazovanih) ljudi, Wilson meni, da metodologija etično ni sporna. Opazovanje in ocenjevanje izvajanja storitev ljudi oziroma zaposlenih potekata izključno v javnih prostorih, kjer so le-ti v vsakdanjih okoliščinah tudi drugače opazovani s strani drugih kupcev. Vedenje navideznega kupca se tako ne razlikuje od vedenja običajnega kupca (Wilson 1998a, 149).

Raziskovalci se morajo pri izvajanju metode navideznega nakupovanja držati zakonodaje po državah. Opirajo se lahko tudi na predloge MSPA EUROPE o navideznem nakupovanju.

#### ➤ **Etični kodeks**

- Namen raziskave naj bi bil nadaljnji razvoj standardov in povečanje zadovoljstva kupcev. Izvajanje navideznega nakupovanja ocenjuje uspešnost osebja in relevantnih pristopov med interakcijo glede na v naprej določene standarde. Namen raziskave je predvsem to, kako le-te še nadalje razviti in izboljšati zadovoljnost kupca.
- Izvajanje navideznega nakupovanja ne sme služiti kot edini razlog za odpuščanje ali kaznovanje zaposlenih.
- Da bi zagotovili etični pristop, morajo biti zaposleni/stranke v naprej obveščeni, da bodo kakovost njihovih storitev občasno preverjali navidezni kupci (MSPA EUROPE 2008).

#### ➤ **Praktična načela in predlogi**

- Izvajanje navideznega nakupovanja mora biti varno, zato navideznih kupcev ne smemo izpostavljati kaznivim dejavnostim, ki bi jih kakor koli fizično ogrožale, jih prisilile v neprosto voljno podajanje osebnih podatkov ali zaradi katerih bi bili vpisani v nezaželene registre in posledično deležni sankcij.
- Cilj in namen uporabe pridobljenih rezultatov ter način poročanja raziskave je potrebno sodelujočim podrobno razložiti.
- Imena zaposlenih in druge osebne podatke je dovoljeno razkriti na video posnetkih, kasetah ipd. samo, če so bili o tem predhodno obveščeni. Osebne identitete zaposlenih konkurenčnega podjetja ni dovoljeno razkriti, saj jih ni smiselno predhodno obvestiti o izvajanju raziskave. Izvajalec raziskave in naročnik se morata dogovoriti o shranjevanju

in uničenju vsega raziskovalnega materiala, kot so vprašalniki, video posnetki, tonski zapisi ali kakršni koli drugi materiali.

- Scenarij mora biti osredotočen na objektivna vprašanja, katerih namen je zbiranje dejanskih podatkov. Subjektivne ocene so dovoljene v manjši meri in se lahko uporabljajo za lažjo interpretacijo podatkov.
- Pri poskusni (pilot) raziskavi je pred izvedbo celotnega projekta priporočljivo, da so zaposleni o njej obveščeni, vendar ni nujno potrebno, če njihove identitete ne bodo razkrile.
- Ko se izvaja navidezno nakupovanje pri konkurenci, je idealno, da se izvede tudi dejanski nakup (npr. izdelka), ki odraža vrsto poslovanja, ki se testira. Če se nakup ne izvede, potem naj obremenjevanje osebja in storitev konkurenčnega ponudnika ne presega okvirov, običajnih za povpraševanje pri tej dejavnosti (MSPA EUROPE 2008).

➤ **Dobro izvajanje**

- Izvajanje raziskave naj bo realistično in kar se da podobno naravnemu, resničnemu obnašanju kupcev znotraj specifičnega trga.
- Razmiki med obiski, njihova časovna omejitev in vsebina naj posnemajo naravni potek interakcije med kupcem in osebjem.
- Enostavno, hitro in primerno izvajanje navideznega nakupa pripomorejo k jasnejšemu in natančnejšemu poročanju o nalogi (MSPA EUROPE 2008).

### 3.3 Proces navideznega nakupovanja

Proces navideznega nakupovanja je običajno sestavljen iz niza petih korakov, katerih se je potrebno držati za uspešno izvedbo oziroma za doseg objektivnosti raziskave. S pomočjo procesa navideznega nakupovanja agencije dosegajo standardizacijo izvajanja ter primerljivost dobljenih podatkov pri večkratnih ponovitvah.

Ključni koraki procesa zajemajo postavitve ciljev raziskave, oblikovanje scenarija in ocenjevalnega lista, izbiro in pripravo navideznih kupcev, izvedbo navideznega nakupovanja in analizo podatkov.

Slika 3.1: Ključni koraki procesa navideznega nakupovanja:

|  |
|--|
| Postavitev ciljev                            |
| Oblikovanje scenarija in ocenjevalnega lista |
| Izbiranje in izobraževanje navideznih kupcev |
| Pridobivanje podatkov                        |
| Analiza in priprava poročila                 |

### **POSTAVITEV CILJEV**

Prvi in ključni korak procesa navideznega nakupovanja je definicija problema in določanje ciljev, ki jih podjetje želi doseči z raziskavo.

Pri navideznem nakupovanju se v večji meri ugotavlja izvajanje standardov podjetja, katere vsako podjetje zastavi individualno glede na svoje strateške načrte. V procesu naj bi bili opredeljeni samo tisti dejavniki, ki jih je mogoče meriti skozi analizo storitvenega procesa (Erstad 1998, 35).

Na tej točki se mora podjetje vprašati, kje se trenutno nahaja pri izvajanju storitev glede na postavljene standarde in pravila ter kje želi biti v prihodnosti glede na želeno kakovost izvajanja. V kolikor podjetje nima problema s kakovostjo izvajanja storitve in potrebuje zgolj dodatne informacije, bodo cilji raziskave drugačni (Herbst in drugi 2007, 5).

### **OBLIKOVANJE SCENARIJA IN OCENJEVALNEGA LISTA**

Scenarij se oblikuje glede na zastavljene cilje. Scenarij mora biti razvit skozi analizo procesa interakcije s poudarkom na morebitnih napakah v procesih, ki so bile storjene v predhodnih kontaktih s kupci ali v študijah (Herbst in drugi 2007, 5). Scenarij odraža realen potek nakupa in natančno določa vedenje navideznih kupcev med obiskom prodajne enote (Erstad 1998, 35).

Ocenjevalni list je strukturirano pisno poročilo, ki posname interakcijo navideznega kupca. V večji meri je sestavljen iz vprašanj z dihonomno lestvico, ki so lahko podkrepjena tudi z opisnimi odgovori (Brešar 2000a, 41).

## **IZBIRANJE IN IZOBRAŽEVANJE NAVIDEZNIH KUPCEV**

Po oblikovanju scenarija in ocenjevalnega lista je potrebno pridobiti in izobraziti navidezne kupce. Navidezni kupec mora zastopati tipičnega predstavnika ciljne skupine naročnika raziskave, zato mora ustrezati demografskim (starost, spol, izobrazba) in psihografskim (življenjski stil, vedenjske značilnosti) karakteristikam. Za doseg verodostojnosti raziskave je potrebno navidezne kupce izšolati in jih oskrbeti z natančnimi navodili (Herbst in drugi 2007, 5). Tudi Wilson meni, da je reprezentativnost rezultatov odvisna od usposobljenosti navidezni kupcev in njihovega pravilno in natančno izpolnjenega ocenjevalnega lista (Wilson 1998b, 416).

Poleg demografskih in psihografskih karakteristik mora imeti navidezni kupec tudi dober kratkoročni spomin. Navidezni kupci v povprečju porabijo 10 do 15 minut v določeni trgovini za pridobitev vseh informacij, ki so zastavljene s scenarijem. Takoj po interakciji mora navidezni kupec vse pridobljene podatke zapisati na ocenjevalni list, saj se drugače lahko pomembni podatki izgubijo oziroma pozabijo (Narvaez 2010, 1. pogl.).

## **PRIDOBIVANJE PODATKOV**

Pred dejanskim izvajanjem raziskave morajo biti natančno določene opazovane enote (ter morebitni predvideni scenariji). V fazi pridobivanja podatkov se navidezni kupci odpravijo v naprej določene opazovane enote in prevzemajo vloge v skladu s scenarijem in navodili. Po izvedbi navideznega nakupa izpolnijo ocenjevalni list in poročajo nadrejenim o sami interakciji ter morebitnih težavah (Herbst in drugi 2007, 5).

## **ANALIZA IN PRIPRAVA POROČILA**

Po končanem pridobivanju podatkov je potrebno pridobljene podatke analizirati in interpretirati. Pridobljene podatke je smotrno primerjati z morebitnimi predhodnimi raziskavami in tudi drugimi viri, saj so samo tako lahko vidna odstopanja (Erstad 1998, 36). Čeprav Wilson (Wilson 1998b, 417) meni, da je vsak obisk navideznega kupca reprezentativen, analiza posameznega obiska ni nujno smiselna. Po končani analizi se pripravi poročilo v skladu s cilji in željami naročnika.

## **4 Projektno vodenje**

### **4.1 Obrazložitev problematike prevajanja izraza management v slovenščino**

Kompleksnost pojma raziskave trga je bila že predstavljena, na tem mestu pa sledi še problematika prevajanja in uporabe pojma management, ki se uporablja na angleško govorečem področju.

V Sloveniji avtorji uporabljajo različne izraze za pojav planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Na kratko bomo proučili glavne prevode strokovnega izraza in obrazložili odločitev za izbrano uporabo pojma.

Kot prevod pojma management strokovnjaki v Sloveniji uporabljajo izraze vodenje, poslovodenje, upravljanje in ravnanje. V praksi se v Sloveniji pogosto namesto izraza management uporablja beseda vodenje. Management in vodenje sta v enakem razmerju kot celota in del, torej je vodenje sestavni del managementa, zato je takšen prevod vsebinsko neustrezen (Rozman 1996, 6).

V obdobju samoupravljanja se je pogosto uporabljal izraz poslovodenje in iz njega izvirajoča poslovodja in poslovodni organ. Poslovodenje sicer vsebinsko bistveno ne odstopa od pomena, vendar preveč poudarja vodenje poslov, izključuje pa vodenje ljudi,

s čimer se srečujemo pri managementu. Kljub temu, da se izraz ne pokriva še s kakšno drugo angleško besedo, ni dovolj ustrezen (Rozman 1996, 7).

Zelo pogosto se je v Sloveniji kot nadomestek za izraz management uporabljalo izraz ravnanje, katerega še danes podpira Rudi Rozman. Beseda ravnanje je zgodovinsko utemeljen izraz, katerega smo poleg izraza ravnatelj uporabljali vse do leta 1950. Ravnanje vsebinsko ne odstopa in pomeni isto kot management. S spremembo družbenega sistema smo izraz ravnanje opustili (Rozman 1996, 8).

Managerji in pisci o managementu so pretežno prevzeli besedo management, pri čemer so tovrstni anglicizem posledično prevzeli tudi mediji, z izjemo časopisa Delo, ki dosledno uporablja pojem menedžment in menedžer skladno s Slovenskim pravopisom.

Slovenski pravopis pri obravnavanih pojmih opušča izvorno obliko zapisa v angleščini in dovoljuje le fonetično obliko, npr.: **menedžer** (namesto manager) in **menedžment** (namesto management). Pojem **ménédžer** je v slovenskem pravopisu na strani 859 obrazložen takole: menedžer v podjetju *direktor, poslovodni upravljavec*; menedžer poslovalnice *vodja*; menedžer boksarja, pevke /poslovni zastopnik/; **menedžerka** in **menedžerjev**. Na isti strani se nahaja tudi pojem **ménédžment**, ki po slovenskem pravopisu pomeni naslednje: visoko razvit menedžment (*vodenje, upravljanje*); skup. vrhovni menedžment *vodstvo, vodilni uslužbenci* (Česen 2008, 209).

Poleg Slovenskega pravopisa v prid izrazu menedžment priča tudi obstoj dokumenta »Standardna klasifikacija poklicev« (na kratko SKP, ki jo vodi Statistični urad Republike Slovenije, SURS). V Ur. listu RS, št. 16/2000, str. 2157 je bil tako objavljen nov poklic **projektni(-a) menedžer** s šifro 2419.09, področna skupina 241, naziv dejavnosti: 2419 – strokovnjaki(-nje) za poslovanje (Česen 2008, 210).

Kljub temu, da gre pri izrazu management za tujko, in da prihaja do problema v izpeljankah in drugih slovničnih oblikah, se v praksi pogosto uporablja in ne povzroča večje pojmovne zmede.

V svojem diplomskem delu bom dosledno uporabljala angleški izraz management, saj v podjetju pri poslovanju uporabljamo zgolj ta izraz. Prav tako imamo v Sloveniji

Slovensko združenje za projektni management, ki je včlanjeno v International Project Management Association-IPMA, ter revijo Manager in registrirano združenje Manager (Česen 2008, 208).

## 4.2 Opredelitev managementa

Management je doseganje ciljev združbe na učinkovit način s planiranjem, organiziranjem, vodenjem in kontroliranjem dela v organizaciji in s tem v zvezi vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo.

V posamezni organizaciji ima management vlogo ključnega podsistema, ki povezuje in usmerja vse druge podсистeme. Management torej povezuje organizacijo z zunanjim okoljem in odzivanjem na potrebe družbe. Koordinira človeške, materialne in finančne vire s cilji organizacije ter razvija organizacijsko razpoloženje, ki pripomore pri doseganju individualnih in skupnih ciljev. Skrbi za učinkovito opravljanje nalog, kot so opredeljevanje ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje, spremljanje in kontroliranje. Bistveno za management je torej, da iz med seboj sorazmerno (ne)povezanih virov dejavnosti oblikuje sistem, ki ima natanko opredeljene cilje (Možina et al. 2002, 13).

## 4.3 Opredelitev projekta

V strokovni literaturi obstaja vrsta različnih opredelitev pojma projekt. Definicije avtorjev se med seboj po vsebini bistveno ne razlikujejo. V nadaljevanju navajam nekaj različnih opredelitev projekta.

Projekt je enkratna in prehodna dejavnost za doseg novih ciljev, ki vključuje precejšen delež tveganja in negotovosti (Turner 2003, 66). Po Maxu Widemanu je projekt nova dejavnost ali sistematični proces, ki ustvari nov izdelek ali storitev, katerih predaja predstavlja zaključek. Za projekte je značilno, da imajo omejene vire (Wideman 2000, 2).

Projekt je zaključen proces izvajanja aktivnosti, ki so med seboj logično povezane, za doseganje ciljev projekta. S povezovanjem aktivnosti se postopoma uresničita cilj in namen projekta, za katerega potrebujemo vrsto virov (Hauc 2007, 27).

Projekt je zahtevnejša enkratna naloga, ki ima dobro opredeljen splet zaželenih rezultatov (Možina et al. 2002, 839).

Project Management Institute v priročniku »A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK« opredeljuje projekt kot časovno omejen proces z namenom, da bi ustvarili enkratni (unikaten) izdelek oziroma storitev. Enkratni izdelek ali storitev pomenita, da se rezultat vsakega projekta razlikuje od ostalih projektov znotraj organizacije (PMBOK 2000, 5).

Projekt je enkratno prizadevanje vzpostavitve niza smiselnih organiziranih aktivnosti v okviru omejenega časa, stroškov in ustrezne kakovosti (Method 123 Ltd. 2003).

Poleg navedenih opredelitev projekta se v literaturi pojavlja več avtorjev, ki pa se po vsebinskih definicijah bistveno ne razlikujejo od zgoraj navedenih. Na podlagi navedenih opredelitev lahko prepoznamo ključne značilnosti oziroma elemente projekta:

- Projekt je enkratna izvedba niza opravil, ki običajno ne vsebuje ponavljajočih se procesov. Vsak projekt se razlikuje od prejšnjega, pri čemer operativni procesi lahko vsebujejo »identične« aktivnosti.
- Projekt je zaokrožena celota, sestavljena iz medsebojnih aktivnosti, ki morajo biti med seboj povezane.
- Projekt je ciljno usmerjen. Vsak projekt ima določen cilj, katerega je potrebno usklajevati tudi z drugimi strateškimi cilji organizacije.
- Projekt moramo opraviti v določenem času z definiranim začetkom in zaključkom.
- Projekt ima omejene vire, ki so povezani s tveganjem; človeške, finančne, ... Na začetku projekta so viri določeni in razporejeni glede na količino dela, opreme in materiala, potrebnih za izvedbo projekta (Binder 2007, 15).



Na doseganje končnega cilja in s tem povezano tudi na uspeh projekta vpliva vrsta dejavnikov. Med pomembnejšo funkcijo projektne managerja se uvrščata aktivnost integracije in povezovanje projekta z okoljem.

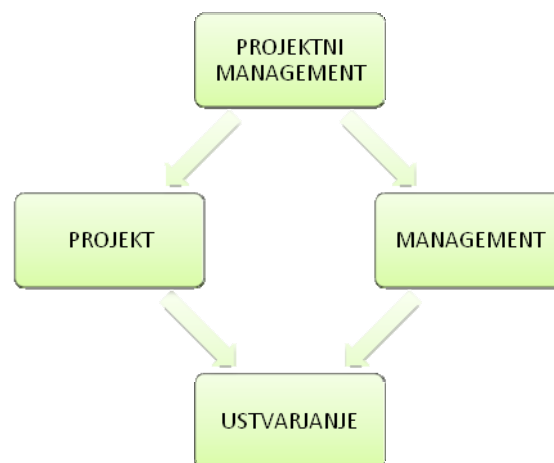
Poleg dejavnikov okolja vplivajo na projekt še podjetje samo, uporabniki in drugi udeleženci, organizacijska struktura, procesi, ekipa projekta itd. Med pomembnejše dejavnike uvrščamo tudi kulturo podjetja. Kultura je tista, ki mora biti ustrezna in naklonjena ravnanju projektov ter stremeti k doseganju ciljev projekta. Ob pomanjkanju tovrstne kulture v podjetju so cilji projekta težko dosegljivi in doseženi (Fuller 1997, 41–42).

#### 4.4 Opredelitev projektne managementa

Za opredelitev projektne managementa je potrebno izhajati iz predstavljenih opredelitev projekta in managementa.

Projektne management je pojem, ki povezuje projekt z managementom oziroma management s projektom. Projekt in management povežemo z namenom, da zagotovimo ustvarjanje. S projekti ustvarjamo, z managementom pa načrtujemo in zagotavljamo potrebne pogoje za izvajanje ter nadziramo izvajanje do samega konca (Hauc 2007, 221).

Slika 4.1: Projekt in management kot projektne management



Vir: Hauc (2007, 221).

V nadaljevanju navajam nekaj splošnih opredelitev projektnega managementa, katerim sledi opredelitev projektno usmerjenih podjetij ter projektnega managementa v projektno usmerjenih podjetjih.

Projektni management lahko torej obravnavamo samo v okviru projekta, znotraj katerega management pripelje projekt od začetnega naročila preko vodenja njegovega izvajanja, do uspešnega zaključka projekta z doseganjem planiranih ekonomskih učinkov (Hauc 2007, 226).

PMI (Project Management Institute) opredeljuje projektni management kot uporabo znanja, veščin, orodij in tehnik v aktivnostih projekta za izpolnitev njegovih zahtev. Projektni management realiziramo z uporabo in integracijo procesov projektnega managementa; ti so zagon, planiranje, izvajanje, spremljanje in kontroliranje ter končanje (Česen in Kern 2008, 8).

Projektni manager je oseba, odgovorna za realizacijo ciljev in projekta. Pri obvladovanju izključujočih zahtev projekta projektne vodje pogosto govorijo o »trojni omejitvi«. Trojna omejitev se nanaša na tri dejavnike, in sicer na obseg, čas in stroške projekta, pri čemer uravnoteženost vseh treh dejavnikov vpliva na kakovost projekta. Porušeno razmerje med omenjenimi dejavniki vpliva na vsaj enega, če ne celo dva dejavnika, kar pripelje do negativnega vpliva na končni uspeh projekta (Česen in Kern 2008, 8).

Večina strokovnjakov se strinja s PMI opredelitvijo projektnega managementa, medtem ko ji Ammar Mango očita osredotočanje zgolj na projektni management kot znanost in ne toliko na praktična orodja za izboljšavo projektne uspešnosti (Mango 2008, 1).

Po Mango je projektni management vodenje projekta k uspešnemu končanju s pomočjo vodenja, planiranja, organiziranja in kontroliranja projektnih udeležencev, razpoložljivih virov in okolja, v katerem se projekt nahaja (Mango 2008, 1).

Projektni management je koncepcija vodenja, pri kateri se za čas trajanja projekta odredi centralna odgovornost za projekt, ki se na ustrezen način institucionalizira in organizira v obliki projektne organizacije. Upravljanje in vodenje projektov sta problem in umetnost, kako izvesti projekt s sodelovanjem ljudi v neki organizaciji v dogovorjenem roku, z določenimi proizvodnimi sredstvi in želenim učinkom. Po tej obrazložitvi se upravljanje in vodenje projektov razlagata z dveh vidikov: z vključevanjem ljudi in kontrole njihovega obnašanja pri oblikovanju in izvajanju projektov ter z vključevanjem sredstev za izvedbo projekta (Hauc 2007, 224).

Naloga projektnega managementa je planiranje, organiziranje in kontrola izvajanja projektnih procesov. Za doseganje stroškov, rokov in kakovosti morajo nujno sodelovati vsi udeleženci projekta, saj je potrebno projekt stalno usklajevati s strateškimi in drugimi cilji, v izvedbi pa s cilji projekta. Po končanem projektu se rezultat le-tega prenese v uporabo, kar pomeni primopredajo rezultata med projektnim managerjem in managerjem, ki bo odgovoren za uporabo (Možina et al 2002,15).

Projekt zahteva: obvladovanje novih in neznanih aktivnosti, spremembo ustaljenega delovnega načina in časa, prave ljudi ob pravem času (vendar ljudi z različnih področij, ki niso navajeni delati v tej skupini) ter natančno upoštevanje dogovorjenih rokov (Andersen v Hauc 2007, 225). Po Andersenu projektni management pomeni organiziranje, planiranje in kontroliranje projekta, ki zaradi vsakokratnih posebnosti v povezavi s projektnim delom zahteva tudi posebna znanja in metode.

## 4.5 Projektni management projektno usmerjenih podjetij

Za projektno usmerjena podjetja, kot je analizirano podjetje v diplomskem delu, velja, da izvajajo komercialne projekte za trg, pri čemer trg predstavljajo naročniki. Projektno usmerjena podjetja izvajajo za svoje naročnike projekte, ki jih pridobijo prek razpisov ali neposrednih naročil. Tovrstna podjetja v določenem časovnem obdobju (znotraj enega meseca ali enega poslovnega leta) praviloma izvajajo več projektov hkrati, zato lahko govorimo o multiprojektne poslovanju (Hauc 2007, 65).

Projektno usmerjena podjetja morajo biti sposobna voditi vsak posamezni projekt in ob tem obvladovati vse projekte, ki se v določenem obdobju izvajajo v podjetju. Pri multiprojektne poslovanju se podjetja soočajo tudi s problemom optimalnega planiranja in razporejanja izvajalskih zmogljivosti. Obremenitev s projekti je čez celo leto pri posameznih podjetjih zelo različna. V kolikor podjetje za določeno obdobje ni uspelo pridobiti projektov, lahko ta čas porabi za razne dopolnilne programe, dodatno izobraževanje kadrov, uvajanje novih metod raziskovanja itd. V obdobju, ko pridobijo in izvajajo več projektov hkrati, se mora podjetje zavedati svojih zmogljivosti in optimalno načrtovati vse aktivnosti in razporediti razpoložljive resurse (npr: človeške vire, materialna sredstva itd.) med vse projekte. Pri tem si podjetja pogosto pomagajo z zunanjo podporo, ki izvaja določene skupne naloge za vse projektne managerje (Hauc 2007, 66).

Pri projektno usmerjenih podjetjih je projektni management zadolžen:

- za vodenje ponudbenega postopka v skladu z naročilom kupca in nameni izvajalca, v tem primeru projektno usmerjenega podjetja;
- za izvedbo projekta in vodenje morebitnih garancijskih posegov;
- za poslovne izide z vidika prihodkov in dobička;
- za takšno izvedbo projekta, ki bo pripomogla k dvigu ugleda podjetja (Hauc v Hauc 2007, 227).

Z dobro izvedbo projekta projektno usmerjena podjetja vzpostavijo dober poslovni odnos z naročniki in na ta način dvignejo svoj ugled, ki jim omogoči uspešno pridobivanje novih projektov pri istem naročniku ali pa pridobivanje novih naročnikov.

## 4.6 Mednarodni projektni management

Mednarodni projektni management se od lokalnega projektnega managementa razlikuje v tem, da zahteva sodelovanje ljudi iz različnih držav in kultur, kar vpliva na komuniciranje med ljudmi, ki sodelujejo pri projektu. Včasih se kompleksnost projekta poveča zaradi delovanja v različnih časovnih conah (Binder 2007, 1).

Poleg zgoraj omenjenih dimenzij obstaja še nekaj izzivov pri vodenju mednarodnega projekta:

### ➤ **Število oddaljenih lokacij**

Pri mednarodnih projektih se člani teama nahajajo v vsaj dveh državah. V državah, kjer je potrebno daljše potovanje za fizični kontakt med člani teama, je pomembna uporaba telefonov in video konferenc. Za doseg učinkovitosti je pri tovrstnih projektih potrebno imeti razvito komunikacijsko strategijo.

### ➤ **Število različnih organizacij**

Člani projektnega tima lahko delajo za en oddelek v enem podjetju, za več oddelkov v istem podjetju ali pa celo za več podjetij. Projektni vodje morajo prilagoditi svoje zaposlene in svoje vodstvene sposobnosti različnim politikam, proceduram in organizacijskim kulturam.

### ➤ **Kulture po državah**

Nad organizacijsko kulturo so običaji in tradicije različnih nacij in regij, ki lahko prinesejo več raznolikosti v poslovno okolje, ki zmanjšuje »skupinsko razmišljanje« in dviguje produktivnost skupine. Motivacija je pogosto povečana, ker veliko ljudi rado deluje v multikulturnih okoljih, zaradi bogate informacijske izmenjave. Kljub temu lahko tudi ta raznolikost pomeni vir konfliktov in nesporazumov. Projektni vodje morajo uporabiti osnovna pravila in prakse, da izkoristijo prednosti medkulturne komunikacije in se izognejo pastem.

### ➤ **Različni jeziki**

Mednarodna podjetja po navadi določijo skupen jezik za izmenjavo informacij, čeprav je način komunikacije v veliki meri odvisen od maternega jezika posameznikov.

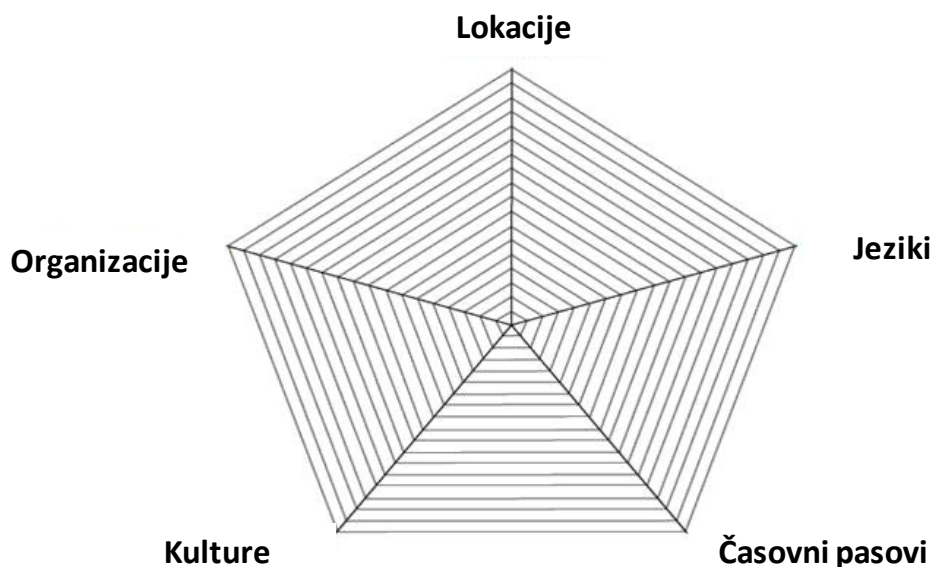
### ➤ **Časovna območja**

Cela projektna skupina je lahko na isti lokaciji ali na različnih lokacijah v istem časovnem območju. Kot druga skrajnost so projektne skupine v popolnoma različnih

časovnih območjih, kar sestanke znotraj normalnega delavnika oteži ali pa v celoti onemogoči. Enostavna izmenjava informacij tako lahko traja tudi do teden dni, namesto enega dneva, kar lahko povzroči zamude pri projektu (Binder 2007, 2).

Opisane dimenzije lahko predstavimo z grafom, kjer center predstavljajo manj kompleksni nivoji: en oddelek, lokacija/časovno območje, jezik in kulture. Kombinacija srednjih in visokih ocen kaže na višjo kompleksnost čezmejnih projektov, s člani teamov iz različnih kultur, ki uporabljajo različne jezike, in organizacij, ki delujejo globalno.

Slika 4.2: Dimenzije mednarodnega projektnega vodenja



Vir: Binder (2007, 3).

## 5 Raziskovalna metodologija

### 5.1 Študija primera

Temeljni cilj diplomskega dela sta analiza in optimizacija mednarodnih trženjskih raziskovalnih projektov v podjetju Interbora d.o.o. na primeru projekta navideznega nakupovanja. S pomočjo študije primera kot metode je najlažje orisati trenutno postavljeni model mednarodnih trženjskih raziskovalnih projektov.

Takšen pristop omogoča boljšo povezavo teorije in podatkov ter oblikovanje potencialne nove razvijajoče se teorije, ki bi preseгла do tedaj postavljene okvire v podjetju (Amit in Zott 2000, 13).

V nadaljevanju sledi kratka obrazložitev različnih definicij študije primera ter potrditev primernosti izbora metodologije za pričujoče delo.

Študija primera s pomočjo poglobljene analize olajša preučevanje pojava znotraj konteksta. Pojav oziroma predmet raziskovanja se obravnava z različnih zornih kotov, pri čemer vsak izmed teh omogoča odkritje in razumevanje raznolikih dejavnikov oziroma pojavov (Baxter 2008, 544).

Zadnje ugotovitve s področja analize uporabnosti študije primera potrjujejo primernost metode tudi za testiranje postavljenih teoretičnih okvirjev (Bennett in Elman 2006, 455-476).

»Kvalitativni pristop se je pokazal za ključnega pri omogočanju poglobljenega razumevanja razlik v organizacijah in operativnih okoljih, z namenom opredelitve anomalij in različnih interpretacij« (Eliot 2002, 303).

Pri razvoju strokovnega okvira in analizi strateških pristopov k razvoju poslovanja so kvalitativne metode vsekakor prednost. Če povzamemo samo eno izmed definicij: kvantitativne trženjske raziskave odgovarjajo predvsem na vprašanje, koliko je česa; kvalitativne trženjske raziskave odgovarjajo predvsem na vprašanje, zakaj in kako se nekaj zgodi (Miles in Huberman 1994, 40).

Yin obravnava študijo primerov kot edinstveno, specifično ali celo zanimivo zgodbo. Zgodbe se lahko nanašajo na posameznika, organizacijo, procese, programe, soseske, institucije ali dogodke. Študijo primerov postavlja na prvo mesto v primerih, ko preučevani pojav ni jasno ločljiv od konteksta (Yin 2003, 3).

Metodologija študije primera je tehnika pridobivanja odgovorov na vprašanja, kot so kdo, zakaj in kako (Stake 1994, 236-247).

Bell metodologijo študije primera opisuje kot dežnik skupine raziskovalnih metodologij, katerim je skupno osredotočanje raziskave okoli specifičnega pojava ali dogodka. Filozofija, ki stoji za tem, je zgolj v pozornem opazovanju praktičnih, življenjskih primerov in združevanju različnih elementov v celotno sliko. Študija primerov raziskovalcu po Bellu omogoča osredotočanje na specifične primere z



namenom identificiranja ključnih interaktivnih procesov, katerih običajno ni mogoče pridobiti s pomočjo raziskav na večjih vzorcih (Bell 1987, 8).

Nekateri avtorji pa zagovarjajo uporabo študije primerov zgolj v začetni fazi analize, saj ne morejo zagotoviti zanesljivih informacij o samem pojavu. Abercombie, Hill in Turner so študijo primerov opisali kot natančno analizo enega samega primera določenega pojava, ki ne more ponuditi zanesljivih informacij o samem pojavu, lahko pa je koristna v začetnih fazah analize, saj pomaga oblikovati hipoteze, ki jih potem lahko sistematično testiramo na večjem številu primerov (Abercombie, Hill in Turner v Flyvbjerg 2006, 220).

Kdaj uporabiti študijo primerov?

Metodologija študije primerov je najbolj primerna, ko je potrebno priskrbeti širši kontekst že obstoječim podatkom oziroma prikazati celotno sliko določenega dogodka (Baxter 2008, 545).

Po mnenju Yina je študijo primera potrebno vzeti v obzir, ko:

- a) je fokus raziskave osredotočen na pridobivanje odgovorov, kot so kako in zakaj;
- b) ni mogoče vplivati na vedenje vpletenih v raziskavo;
- c) želimo pridobiti pogoje konteksta, ker menimo, da so ti pomembni za razumevanje pojava;
- d) preučevani pojav ni jasno ločljiv od konteksta ( Yin 2002, 4).

Z vidika raziskovalnih strategij študija primera omogoča obsežno in poglobljeno razumevanje predmeta raziskovanja. Podatke lahko pridobimo iz dokumentov, arhivov, intervjujev oseb, ki imajo vpogled v raziskovani subjekt, ter celo fizičnih artefaktov. Podatke lahko pridobivamo tudi sami kot udeleženci v interakciji znotraj podjetja.

Problem študije primera je pristranskost tako raziskovalca kot oseb, ki sodelujejo v intervjujih. Po mnenju Collinsa (glej Collins 1994) pristranskosti ni mogoče popolnoma izključiti, zato je ključno, da pristranskost znotraj študije primere prepoznamo, priznamo in sprejmemo kot takšno.

Pomembno je, da so ugotovitve podane objektivno in ne v kontekstu podpiranja mnenja ali predsodkov raziskovalca. Raziskovalec poskuša uporabiti nepristransko intelektualno radovednost, vendar je to po mnenju Goulda (glej Gould 1980, 225) skoraj nemogoče doseči, saj meni, da znanost ni objektivni mehanizem, usmerjen k resnici, temveč značilna človeška aktivnost, zaznamovana s strastjo, upanji in kulturno pristranskostjo.

Občasno, če ne celo zelo pogosto, je pristranskost raziskovalca tako subtilna, da se je niti sam ne zave. Veliko znanstvenikov deli mnenje glede nepomembnosti raziskovalčeve kompenzacije pristranskosti. Bolj kot kompenzacija raziskovalcev je pomembna njihova odkritost o možni pristranskosti, katero lahko bralci sami naknadno kompenzirajo (Lubbe 2003, 4).

## 6 Študija primera projektne managementa na primeru raziskave navidezni kupec v podjetju Interbora d.o.o.

Za analizo projektne managementa v podjetju Interbora d.o.o. sem izbrala projekt »navidezno nakupovanje«, katerega je podjetje v sodelovanju z naročnikom razvilo za ugotavljanje sprememb v stopnjah in načinu vplivanja zaposlenih (svetovalcev) v specializiranih trgovinah na nakupni proces in končno nakupno odločitev ključnih segmentov za izbrana zdravila.

Projekt »navidezno nakupovanje« se izvaja v Sloveniji, Srbiji in na Hrvaškem. Analiza treh trgov omogoča prikaz izzivov, s katerimi se soočajo managerji pri vodenju mednarodnega projekta v podjetju Interbora d.o.o.

Študija primera temelji na neposredni udeležbi, analizi obstoječih procesov projektne managementa, internih virih ter pogovorih z vodilnimi delavci. S pomočjo združitve različnih virov bodo pridobljeni primarni podatki o podjetju in s tem zapolnjeni odgovori na posamična vprašanja.

Kot udeleženka v procesih podjetja Interbora d.o.o. in kot raziskovalka študije primera v pričujočem delu poseben poudarek posvečam realnem orisu procesov znotraj podjetja

ter objektivni interpretaciji pridobljenih podatkov. S takšnim pristopom se omogoči oblikovanje strokovnega okvira za izboljšanje projektne managementa v podjetju Interbora d.o.o.

## 6.1 Predstavitev podjetja Interbora d.o.o.

Podjetje Interbora d.o.o. sestavlja tim strokovnjakov s področja trženjskega in investicijskega svetovanja. Izkušnje, ki jih ima pri izpeljavi investicijskih projektov, združuje s trženjskimi in informacijskimi znanji in na takšen način omogoča celovito podporo pri opredelitvi in izpeljavi poslovnih priložnosti. Podjetju nudi celovito storitev trženjskega svetovanja, od trženjskega raziskovanja do priprave strategije in realizacije vstopa izdelka ali storitve na trg. Povezave s partnerji v EU in izkušnje, ki jih ima na vzhodnoevropskih trgih, omogočajo podjetju nudenje podpore tudi pri mednarodnem delovanju podjetij.

Že od svoje ustanovitve so prisotni na prostorih bivše Jugoslavije. V tem času so na tem področju razvili mrežo partnerskih podjetij in strokovnih sodelavcev. Dokazali so, da so sposobni omogočiti uspešne vstopne slovenskih podjetij in podjetij iz drugih članic EU na hrvaški, bosanski, srbski in črnogorski trg. Svojo dejavnost širijo tudi na druge evropske in svetovne trge.

Pri vstopih na trge ponujajo oceno tržnega potenciala izdelka ali storitve, izbiro ciljnih trgov ter možnost izvedbe tržnih raziskav na teh trgih. Del raziskav je mogoče izvajati iz Slovenije, bolj poglobljene analize pa potekajo preko preverjene mreže partnerskih podjetij. Ponuja tudi iskanje partnerjev ter izdelavo in podporo pri vstopu na trg.

## 6.2 Predstavitev projekta

Podjetje Interbora d.o.o. za naročnika izvaja raziskavo »navidezni kupec« v Sloveniji, Srbiji in na Hrvaškem. Ker podjetje Interbora d.o.o. nima svojih podružnic v Srbiji in na Hrvaškem, sodeluje s tamkajšnjimi raziskovalnimi agencijami, ki so del partnerske mreže podjetja Interbora d.o.o.

Raziskava navideznega kupca na podlagi kontinuiranega spremljanja stanja preverja del prodajnega procesa, ki je povezan s posredovanjem informacij in svetovanjem oz.

usmerjanjem pri izbiri med različnimi konkurenčnimi proizvodi s strani svetovalcev v specializiranih trgovinah.

Raziskava navideznega nakupovanja se izvaja v specializiranih trgovinah, ki so določene s strani naročnika. Navidezni kupec se pretvarja/igra, da ima določene zdravstvene težave in poskuša s strani svetovalca pridobiti čim več informacij o razpoložljivih izdelkih ter priporočilo svetovalca.

Naročnik s pomočjo raziskave navideznega kupca ugotavlja položaj njihovih izdelkov na trgu v nakupno-prodajnem procesu glede na konkurenco ter morebitne spremembe v učinkovitosti delovanja strokovnih sodelavcev na prodajne aktivnosti specializiranih trgovin.

## 7 Analiza obstoječih procesov projektne managementa na primeru raziskave »navidezni kupec« v podjetju Interbora d.o.o.

Za analizo obstoječih procesov projektne managementa na projektu raziskave »navidezni kupec« v podjetju Interbora d.o.o. bom uporabila shemo (glej sliko 7.1.) skupin procesov projektne managementa. Shema predstavlja standard oziroma vodilo, s pomočjo katerega projektni manager in projektni team uspešno obvladujeta posamezni projekt. Shema sledi in se dopolnjuje s predstavljenimi značilnostmi projektne managementa (glej poglavje 4). Postavljena je s strani priznane organizacije PMI (Project Management Institute) in kot taka zagotavlja mednarodno primerljiv strokovni okvir.

Omogočena je učinkovita analiza obstoječih procesov pri projektu »navidezni kupec« z vidika mednarodnih standardov za obvladovanje projekta. Na podlagi primerjave bo ugotovljeno, ali je projekt »navidezni kupec« uspešno obvladovan s strani projektnega teama. Preverjene bodo tudi možnosti za vpeljavo novih procesov, ki bi pripeljali k večji produktivnosti in uspešnejši realizaciji projekta.

Izbrani strokovni okvir procese projektne managementa razdeli v pet skupin, ki so medsebojno povezane in se izvajajo v integriran namen v enakem zaporedju pri vsakem projektu. Znotraj petih skupin procesov se izvaja 44 različnih procesov, katere lahko razvrstimo tudi glede na devet področij znanja. Izid ali rezultat enega procesa je vložek za drugi proces. Projektni manager in projektni team na podlagi izkušenj določata, kateri procesi so ustrezni pri konkretnem projektu, kdo bo uporabljal oziroma izvajal določene procese in kako strogo se bodo ti procesi med izvajanjem spoštovali za uspešno uresničitev opredeljenih ciljev (Česen in Kern 2008, 37).

Skupin procesov je torej pet, in sicer:

- ❖ Skupina zagonskih procesov, ki opredeli ali odobri projekt ali fazo projekta.
- ❖ Skupina procesov planiranja, ki opredeli in natančneje opiše cilje, planira smeri ukrepanja, potrebne za doseganje ciljev in obsega projekta.
- ❖ Skupina procesov izvajanja, ki integrira ljudi in druge vire, in s tem projekt uresniči plan obvladovanja.
- ❖ Skupina procesov spremljanja in kontroliranja, ki redno spremlja in meri napredovanje, ugotavlja odmike od plana ter po potrebi uveljavlja korektivne ukrepe.
- ❖ Skupina procesov končanja, ki formalizira sprejemljivost izdelka, storitve ali rezultate in organizira končno fazo projekta.

Slika 7.1: Prikaz procesov projektnega managementa glede na skupine procesov projektnega managementa glede na področja znanja

| Procesi po področjih znanja             | Skupine procesov projektnega managementa                                      |  |  |  |                           |
|---|---|--|--|--|---------------------------|
|   | Skupina zagonskih procesov  | Skupina procesov planiranja  | Skupina procesov izvajanja                                 | Skupina procesov spremljanja in kontroliranja                                    | Skupina procesov končanja |
| Obvladovanje integracije projekta       | Priprava projektne listine<br>Izdelava predhodne opredelitive obsega projekta | Priprava plana obvladovanja projekta   | Usmerjanje in obvladovanje izvajanja projekta              | Spremljanje in kontroliranje projektnega dela<br>Celovito kontroliranje sprememb | Končanje projekta         |
| Obvladovanje obsega projekta            |   | Planiranje obsega<br>Obvladovanje obsega<br>Oblikovanje WBS  |  | Preverjanje obsega   |                           |
| Obvladovanje časa projekta              |   | Opredeljevanje aktivnosti<br>Razvrščanje aktivnosti<br>Ocenjevanje virov za aktivnosti<br>Ocenjevanje trajanja aktivnosti<br>Pripravljanje terminskega plana |  | Kontroliranje terminskega plana  |                           |
| Obvladovanje stroškov projekta          |   | Ocenjevanje stroškov<br>Planiranje stroškov  |  | Kontroliranje stroškov   |                           |
| Obvladovanje kakovosti projekta         |   | Planiranje kakovosti   | Izvajanje zagotavljanja kakovosti                          | Izvajanje kontroliranja kakovosti  |                           |
| Obvladovanje človeških virov v projektu |   | Planiranje človeških virov   | Pridobivanje projektnega teama<br>Razvoj projektnega teama | Obvladovanje projektnega teama   |                           |
| Obvladovanje komuniciranja v projektu   |   | Planiranje komuniciranja   | Posredovanje informacij                                    | Poročanje o opravljanem<br>Obvladovanje udeležencev projekta                     |                           |
| Obvladovanje tveganj projekta           |   | Planirano obvladovanje tveganj<br>Prepoznavanje tveganj<br>Kvalitativna analiza tveganj<br>Kvantitativna analiza tveganj<br>Planiranje odzivov na tveganja   |  | Spremljanje in kontroliranje tveganj   |                           |
| Obvladovanje oskrbovanja projekta       |   | Planiranje nakupov in nabav<br>Planiranje pogodb   | Prošnja za odzive prodajalca<br>Izbiranje prodajalcev      | Spremljanje pogodbe  | Končanje pogodbe          |

Vir: Česen in Kern (2008, 70).

Z vidika podjetja Interbora d.o.o., kot projektno usmerjene organizacije na področju trženjskih raziskav, je največji doprinos s teoretičnega vidika izbranega strokovnega okvira k uspešni izvedbi projektov mogoče poiskati znotraj procesov planiranja, izvajanja ter spremljanja in kontroliranja.

V nadaljevanju sledi podrobna predstavitev obstoječih procesov v podjetju Interbora d.o.o. pri projektu »navidezni kupec« v okviru petih skupin procesov projektnega managementa.

## 7.1 Skupina zagonskih procesov

Skupina zagonskih procesov je sestavljena iz procesov, ki pospešujejo formalno odobritev za začetek novega projekta in podrobno obravnavajo opis obsega in virov, potrebnih za investiranje v projekt (Česen in Kern 2008, 43). Pri projektno usmerjenih podjetjih lahko skupino zagonskih procesov označimo kot proces priprave ponudbe, v katerem se na podlagi naročnikovega zahtevka pripravi ponudba, ki je podlaga za sklenitev pogodbe med naročnikom in izvajalcem (Hauc 2007, 65).

Hkrati s pripravo ponudbe ali takoj ob podpisu pogodbe se opredeli jasne cilje, na podlagi katerih se določi delo in obseg projekta ter potrebne vire. S tem se izdela preliminarna opredelitev projekta. Odobritev ter zagotavljanje virov potekata zunaj meja projekta. V kolikor je projektni manager že določen, lahko sodeluje pri pisanju ponudbe, načeloma pa se na tej točki šele določi vodjo projekta (Česen in Kern 2008, 43).

### **Skupina zagonskih procesov v podjetju Interbora d.o.o.**

Po vzpostavitvi stika z naročnikom in po uvodnem sestanku, na katerem se določi namen projekta, so v skladu z naročnikom postavljeni cilji raziskave navideznega kupca ter izbor držav zajetih v raziskavo. Pri projektu »navidezni kupec« so cilji raziskave enaki za vse tri države, saj je pglavitni cilj raziskave ugotovitev naročnikovega položaja na trgu glede na konkurenco ter morebitne spremembe v učinkovitosti delovanja strokovnih sodelavcev.

Na podlagi ciljev in držav, v katerih se izvaja raziskava, podjetje Interbora d.o.o. pripravi ponudbo. Za pripravo ponudbe mora podjetje pridobiti ponudbe partnerskih raziskovalnih

agencij v Srbiji in na Hrvaškem. Ponudbo na podlagi preliminarne opredelitve projekta pripravi direktor podjetja, ki predstavlja najvišji management podjetja.

Po potrditvi ponudbe sledi sestanek znotraj podjetja, na katerem se določi vodjo projekta in opredeli nadaljnje aktivnosti.

Z vidika projektnega managementa na področju trženjskega raziskovanja skupina zagonskih procesov ne opredeljuje ključnih procesov za projektne vodjo in projektne team. Ta se največkrat vključita šele v skupino procesov planiranja. Tako je tudi v podjetju Interbora d.o.o. pri projektu »navidezni kupec«. Skupina zagonskih procesov je sicer pomembna zaradi opredelitve namenskih končnih ciljev, ki so ključni za uspešno končan projekt, vendar so ti določeni zunaj meja projekta.

Kot nadrejeni član organizacije naročnik določi namen projekta, ki je vodilo pri nadaljnji izdelavi plana in celotnega projekta, ter s tem tudi cilje (Lukin 2002, 7). Namenski končni cilj predstavlja sklepni del projekta, saj za naročnika pomeni končni rezultat v skladu s sklenjeno pogodbo. Hkrati pa predstavlja tudi cilje, ki jih podjetje želi z izvedenim projektom doseči (Hauc 2007, 70).

Cilji so povezani z namenom projekta in podjetju predstavljajo sredstvo za realizacijo projekta.

## 7.2 Skupina procesov planiranja, izvajanja ter spremljanja in kontroliranja

Skupine procesov planiranja, izvajanja ter spremljanja in kontroliranja bodo predstavljene pod skupno točko glede na procese po devetih področjih znanja. Ob temeljitem pregledu treh skupin procesov projektnega managementa in ob primerjavi le-teh z obstoječimi procesi v podjetju Interbora d.o.o. na projektu »navidezni kupec« bo razvidno, kateri procesi se dejansko odvijajo v podjetju Interbora d.o.o., ter katere procese bi bilo smotno uvesti za uspešnejše obvladovanje projekta »navidezni kupec«.



### 7.2.1 Obvladovanje integracije projekta

Obvladovanje integracije projekta vključuje procese in aktivnosti, ki so potrebni za prepoznavanje, opredeljevanje, kombiniranje, združevanje in koordiniranje različnih procesov in aktivnosti projektnega managementa v skupinah procesov projektnega managementa. Potreba po integraciji v projektne vodstvu je najbolj izrazita pri posameznih procesih, ki vzajemno učinkujejo. Integracija se nanaša na tiste procese v skupinah procesov, ki so potrebne za doseganje ciljev projekta v okviru predpisanih postopkov organizacije: priprava plana za obvladovanje projekta, usmerjanje in obvladovanje izvajanja projekta, spremljanje in kontroliranje projektnega dela ter celovito kontroliranje sprememb (Česen in Kern 2008, 78).

#### **Študija primera – obvladovanje integracije projekta**

Na podlagi opredelitev projekta, zapisanih v pogodbi z naročnikom, projektni manager skupaj s projektne team-om usmerja izvajanje vseh potrebnih aktivnosti za končanje projekta. Pri projektu »navidezni kupec« se pogosto zaradi kratkih časovnih rokov, postavljenih s strani naročnika, več procesov odvija sočasno, kar lahko pripelje do večjih tveganj. Tveganja nastanejo predvsem zaradi izvajanja aktivnosti ob pomanjkanju določenih informacij. Tveganja, ki se lahko pojavijo pri projektu »navidezni kupec«, zaradi sočasnega izvajanja ne vplivajo na kakovost projekta (npr. projektni team prične z oblikovanjem in prevodom scenarija pred končno potrditvijo ponudbe s strani naročnika).

### 7.2.2 Obvladovanje obsega projekta

S procesi, potrebnimi za obvladovanje obsega projekta, zagotovimo vsebovanje vseh potrebnih del za uspešno dokončanje projekta. Proces obvladovanja obsega projekta so planiranje in opredeljevanje obsega, oblikovanje členitve dela, overjanje in kontroliranje obsega (Česen in Kern 2008, 103).

#### **Študija primera – obvladovanje obsega projekta**

Pri projektu »navidezni kupec« ne obstaja projektna listina s planom in opredelitvijo obsega. Obseg projekta je predviden na podlagi presoje, pridobljene iz izkušenj z ekvivalentnimi projekti. Glede na to, da je projekt »navidezni kupec« izvajen po pogodbi, je večina opredelitev določena že znotraj pogodbe/ponudbe. V pogodbi z naročnikom so

tako določeni cilji projekta; opis obsega storitve; zahteve projekta, ki vsebujejo želje in potrebe naročnika; omejitve projekta, ki jih običajno predstavljajo v naprej določeni roki s strani naročnika; ter razpoložljiva denarna sredstva, itd.

Z vidika členitve projektne delo na aktivnosti so pri projektu »navidezni kupec« opredeljene aktivnosti in izbrani nosilci glede na pomembnost posamezne naloge. Členitev dela ni oblikovana na podlagi smernic za oblikovanje in tudi ni strukturirana. Členitev dela v projektu navidezni kupec je sestavljena zgolj iz popisa vseh potrebnih nalog, ki morajo biti opravljene za uspešno končanje projekta. Seznam potrebnih nalog je rezultat preteklih izkušenj na ekvivalentnih projektih.

Kontrola obsega projekta ni sistematizirana. Reševanje dejanskih sprememb oziroma odstopanj od predvidenega poteka sproti. Kakršne koli spremembe pa morajo vsekakor biti v skladu s pomembnimi opredelitvami iz pogodbe z naročnikom.

### **Členitev projektne delo**

Naloge oziroma aktivnosti dodeljene vodji projektov so naslednje:

- Oblikovanje scenarija
- Testna izvedba navideznega nakupa ter morebitni popravki
- Prevod scenarija v hrvaški in srbski jezik
- Pridobitev potrditve prevoda s strani srbskih in hrvaških partnerjev
- Vodenje izobraževanja navideznih kupcev
- Priprava poročila in predstavitve
- Stroškovni pregled projekta
- Vodenje in nadzor s partnerji v Srbiji in na Hrvaškem

Naloge vodje terena:

- Pridobitev seznama specializiranih trgovin za vse tri države
- Izdelava poti (časovno in stroškovno učinkovito)
- Priprava ocenjevalnih listov – prevod ocenjevalnih listov v srbski in hrvaški jezik
- Priprava navodil za izvajanje navideznega nakupa
- Priprava navodil za vodenje stroškov
- Priprava kontrolnih listov za vmesno poročanja Srbije in Hrvaške
- Vnos podatkov
- Analiza kvalitativnih podatkov

### 7.2.3 Obvladovanje časa projekta

Procese obvladovanja časa potrebujemo za realizacijo projekta znotraj pogodbenih okvirov. Obvladovanje časa vsebuje naslednje procese: opredeljevanje aktivnosti; razvrščanje aktivnosti; ocenjevanje virov za aktivnosti; ocenjevanje trajanja aktivnosti; pripravljanje terminskega plana ter kontroliranje terminskega plana (Česen in Kern 2008, 123).

#### Študija primera – obvladovanje časa projekta

Tako kot večina drugih procesov pri projektu »navidezni kupec«, tudi procesi obvladovanja časa niso strukturirani. Časovna dimenzija projekta oziroma skrajni datum realizacije projekta je podan v pogodbi, kjer je definiran tudi splošen terminski plan pomembnih aktivnosti.

Glede na spisek nalog, potrebnih za realizacijo projekta, se izdelava ocena potrebnih virov (človeški, materialni in drugi), kar omogoča boljšo preglednost projekta. Ko je projekt enkrat razdeljen na posamezne aktivnosti, je le-te mogoče predstaviti tudi v časovnem sosledju. Projekt je potem mogoče prikazati na nazoren način, kot kaže slika 7.2. Pri projektu »navidezni kupec« se uporabi tovrstni časovni diagram, ki zajema vse pomembne roke po posameznih aktivnostih tekom projekta. Kot je razvidno iz slike, se različne aktivnosti pogosto prekrivajo oziroma izvajajo vzporedno. Predvsem, kadar so prioritete časovne omejitve projekta, kar lahko pomeni tudi naknadne skrajšave rokov, pogosto prihaja do dodatnega prekrivanja nalog.

Slika 7.2: Časovni diagram posameznih aktivnosti

| Activity | Start-up | Deadline | 01.12. | 02.12. | 03.12. | 04.12. | 05.12. | 06.12. | 07.12. | 08.12. | 09.12. | 09.12. | 10.12. | 11.12. | 12.12. |
|----------|----------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| WP 1     | 01.12.   | 07.12.   | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      |        |        |        |        |        |        |
| WP 2     | 03.12.   | 09.12.   |        |        | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      |        |        |        |        |
| WP 3     | 08.12.   | 11.12.   |        |        |        |        |        |        |        | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      |        |
| WP 4     | 07.12.   | 12.12.   |        |        |        |        |        |        |        | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      |

Vir: Werle (2003, 15).

Za izdelavo terminskega plana obstaja več metod (metoda kritične poti, stiskanje terminskega plana, metoda kritične verige in druge), ki pa vsebujejo dokaj kompleksen

izračun optimističnega, realnega in pesimističnega trajanja projekta. Pri projektu »navidezni kupec« so izračuni trajanja posameznih aktivnosti zelo splošni, največkrat so izračuni podani na posamezno enoto. Torej, koliko človeških virov je potrebnih za pokritost vseh enot, zajetih v raziskavo, ter koliko ur na delovni dan je potrebnih za določene aktivnosti.

Terminski plan, podan v pogodbi, je narejen na podlagi izkušenj s trajanjem aktivnosti pri podobnih projektih. Zaradi morebitnih zapletov s prazniki in drugimi časovnimi ovirami (pri mednarodnih projektih so le-te pogoste) projektni manager vedno odredi sedem do deset dni več za namen morebitnih nepredvidenih zapletov.

#### 7.2.4 Obvladovanje stroškov projekta

Obvladovanje stroškov pri projektu s procesi planiranja, ocenjevanja in kontroliranja stroškov omogoča končanje projekta v okviru razpoložljivih sredstev. Z obvladovanjem stroškov projekta so primarno obravnavani stroški virov, potrebni za dokončanje planiranih aktivnosti (Česen in Kern 2008, 157).

#### **Študija primera – obvladovanje stroškov v projektu**

Pri projektu »navidezni kupec« se procesa ocenjevanja in planiranja stroškov projekta odvijata zunaj meja projekta. Ocena stroškov je običajno v domeni funkcijskega managmenta (direktorja). Projektni manager je zadolžen za kontroliranje stroškov, pri čemer se mora ob večjih odstopanjih od planiranih stroškov posvetovati s funkcijskim managerjem. Kontrolo vrši z vplivanjem na dejavnike, ki bi lahko povzročili odstopanja, in z obvladovanjem dejanskih sprememb (če se pojavijo). Zaradi časovnih omejitev se dostikrat povečajo stroški. Naloga projektne vodje je omejitev pričakovanih prekoračitev stroškov v še sprejemljivih okvirih.

Kritika ocenjevanja in planiranja stroškov izhaja iz dejstva, da je planiranje izdelano na podlagi predpostavk, ki temeljijo na izkušnjah podjetja. Pri kompleksnih projektih ni mogoče vedno uporabljati izkušnje, saj se podjetja srečujejo z novimi nalogami. Prav zaradi predpostavk in nepredvidljivosti prihodnosti je pri projektu vedno treba upoštevati tudi tveganja, ki so povezana z izpeljavo projekta.

### 7.2.5 Obvladovanje kakovosti projekta

Procesi za obvladovanje kakovosti projekta vključujejo vse aktivnosti, s katerimi se določajo smernice kakovosti, cilje in odgovornosti za izpolnitev potreb projekta. Procesi obvladovanja kakovosti so: planiranje kakovosti; izvajanje zagotavljanja kakovosti in izvajanje kontroliranja kakovosti. Obvladovanje kakovosti in projektni management priznavata pomembnosti, kot so zadovoljstvo naročnika, preventiva na kontrolo, odgovornost vodstva in nenehno izboljševanje. Opuščanje zahtev po kakovosti ima lahko zelo negativne posledice, in sicer nedoseganje zahtev naročnika ter možnost neodkritih napak (Česen in Kern 2008, 180).

#### **Študija primera – obvladovanje kakovosti projekta**

Cilji in zahteve projekta »navidezni kupec« so določeni v pogodbi. Projektni manager mora poskrbeti za potek projekta v skladu z zahtevami naročnika. Zaradi časovne omejitve in želje po doseganju zahtev naročnika je projektni team lahko podvržen preobsežnemu delu in posledično tudi stresu, kar lahko pripelje do negativnih posledic, kot so utrujenost, neodkrita napake, prekoračitev stroškov itd. Projekt »navidezni kupec« sodi na področje trženjskega raziskovanja, zato se za izvajanje kontroliranja kakovosti projekta uporablja znanje statistične kontrole kakovosti. Pri oblikovanju in pošiljanju dokumentacije naročniku je določen način obravnavanja. Vsak dokument je pred »odhodom« iz organizacije pregledan in odobren s strani projektnega managerja. V kolikor projektni manager ni dosegljiv, mora dokumentacijo odobriti funkcijski manager/direktor. Takšen način obravnavanja dokumentacije povzroča manjši zaplet s časom, vendar preprečuje morebitne napake in omogoča doseganje kakovosti.

### 7.2.6 Obvladovanje človeških virov pri projektu

Obvladovanje človeških virov pri projektu vključuje procese, s katerimi organiziramo in obvladujemo projektni team (Česen in Kern 2008, 199). Procesi za obvladovanje človeških virov pri projektu so:

- ❖ Planiranje človeških virov
- ❖ Pridobivanje projektnega teama
- ❖ Razvoj projektnega teama
- ❖ Obvladovanje projektnega teama

### 7.2.6.1 Planiranje človeških virov

Planiranje človeških virov je prepoznavanje in dokumentiranje projektnih vlog, odgovornosti in hierarhičnih razmerij (za poročanje) in izdelava plana za obvladovanje kadra (Česen in Kern 2008, 199).

Pri izdelavi plana za obvladovanje kadra si lahko organizacija pomaga s pridobljenimi izkušnjami iz preteklih procesov planiranja človeških virov ter z jasno definicijo vlog in odgovornosti, pri čemer si lahko pomagajo z organigrami (hierarhični, matrični prikaz itd.) (Česen in Kern 2008, 204). Plani za obvladovanje človeških virov se razlikujejo glede na potrebe projekta, vsebovali pa naj bi naslednje postavke: kdaj in kako bomo pridobivali člane projektnega teama; plan časovnega okvira aktivnosti kadrov; kriterije za odpuščanje iz projekta; prepoznavanje potreb po usposabljanju; priznanja in nagrade; skladnost ravnanja z zahtevami ter varnostne smernice (Česen in Kern 2008, 202).

#### **Študija primera – planiranje človeških virov**

Plan za obvladovanje kadrovanja poteka v podjetju Interbora d.o.o. pri projektu »navidezni kupec« zelo neformalno in nedokumentirano. Na podlagi izkušenj preteklih procesov planiranja je razvidno število človeških virov, potrebnih za končanje projekta, ter njihove vloge in odgovornosti.

Kot je bilo že omenjeno, je projekt »navidezni kupec« mednarodno zastopan, zato mora projektni manager pri planiranju človeških virov upoštevati tudi jezikovne in kulturne razlike, ki lahko vplivajo na projektni team. Poleg planiranja človeških virov na lokalnem nivoju mora podjetje zagotoviti tudi človeške vire na mednarodnem nivoju. Glede na države, v katerih se izvaja raziskava, se določi tuje organizacije iz obstoječe partnerske mreže, ki bodo sodelovale pri projektu. Planiranje in oblikovanje teama na lokalnem nivoju v tujih državah je prepuščeno vodstvu organizacij iz obstoječe partnerske mreže.

Medtem, ko so vloge in odgovornosti tujih organizacij jasno opredeljene s pogodbami, so vloge in odgovornosti na lokalnem nivoju nedokumentirane.

Čeprav je plan za obvladovanje človeških virov nestrukturiran, lahko na podlagi izkušenj govorimo o dobro utečenih teamih, ki temeljijo na zaupanju. Uspešna izvedba projekta je močno odvisna od projektne managerja in članov projektne teama, zato je dobra in ustrežna izbira ključnega pomena pri projektu, kot je »navidezni kupec«.

### 7.2.6.2 Pridobivanje in razvoj projektnega teama

Pridobivanje projektnega teama je proces pridobivanja potrebnih človeških virov za dokončanje projekta iz vseh razpoložljivih virov, internih in eksternih. V kolikor organizacija nima potrebnega kadra za dokončanje projekta, lahko za potrebne storitve najame posamezne svetovalce ali sklene pogodbo z drugo organizacijo (Česen in Kern 2008, 210).

Z razvojem projektnega teama izboljšamo usposobljenosti in vzajemno delovanje članov teama z namenom izboljšanja spretnosti in veščin članov teama ter izboljšanja občutka zaupanja in povezanosti med člani teama. Medsebojna pomoč pri neuravnoteženih delovnih obremenitvah, ustrezno komuniciranje ter delitev skupnih informacij in virov lahko dvignejo produktivnost (Česen in Kern 2008, 212).

Za uskladitev pričakovanj posameznikov s skupnimi cilji projekta je pomembna motivacija. Lipičnik meni, da: »Ni človekove aktivnosti, ki ne bi bila motivirana.« (Lipičnik v Možina et al. 2002, 473). Naloga projektnega managerja je ustvariti pri projektneemu teamu pričakovanja, ki bodo v njih sprožila proces motivacije, kot nujen pogoj za začetek aktivnosti. Kot posledico ugotavljanja uspešnosti projektnega teama lahko projektni manager uporabi tudi nagrajevanje v obliki ustrezne zahvale.

#### **Študija primera – pridobivanje in razvoj projektnega teama**

Čeprav pri raziskovalni dejavnosti delujejo trije projektni managerji, ki souporabljajo del človeških virov pri različnih nalogah znotraj projektov, je projektni manager pri projektu »navidezni kupec« vedno ista oseba. Projektni manager je tako določen v naprej zaradi strokovnosti in izkušenj s preteklimi projekti na področju navideznega nakupovanja.

Ker podjetje Interbora d.o.o sodi med mala podjetja, ki nimajo redno zaposlenih kadrov, sodeluje z občasnimi (sicer preverjenimi) zunanjiimi sodelavci, ki delujejo bolj kot posamezniki in manj kot team. Med zunanje sodelavce sodijo predvsem strokovnjaki za statistične analize in raziskovalci (v tem primeru navidezni kupci). Oblikovanje teama je zato problematično, predvsem z vidika usklajevanja časovne razpoložljivosti posameznikov, ki ne delujejo izključno znotraj podjetja. Po drugi strani so se sodelavci pokazali za izrazito fleksibilne, saj so navajeni na delo na projektih, pri katerih sodelujejo posamezniki iz različnih področij.

### Izbira in izobraževanje navideznega kupca

Pri izvedbi »navideznega kupca« je bistvenega pomena izbira navidezni kupcev. Podjetje Interbora d.o.o. za navidezne kupce rekrutira notranje sodelavce – raziskovalce, ki jih ustrezno izobrazi. V kolikor v času izvajanja podjetje nima dovolj razpoložljivih raziskovalcev, vodja terena objavi oglas na spletnih straneh. Raziskovalci so pred samim izobraževanjem podvrženi selekciji glede na sposobnosti kratkoročnega spomina, natančnosti, zanesljivosti, pismenosti, sposobnosti za izvedbo scenarijev itd. Primarno selekcijo opravi vodja terena, nato sledi potrditev izbire navidezni kupcev pri vodji projekta.

Pred samim izvajanjem navideznega nakupovanja vodja terena pripravi poseben izobraževalni tečaj, kjer so navidezni kupci podrobno seznanjeni z navodili. Vodja terena gre podrobno skozi scenarij in ocenjevalni list z vsemi navideznimi kupci in razčisti morebitne nejasnosti, ki se pojavijo pri posameznih vprašanjih. Projektni manager navidezne kupce še dodatno seznanja s celotnim projektom navideznega nakupovanja in cilji naročnika, saj tako navidezni nakupovalci bolje razumejo pomembnost njihove naloge in se lažje poistovetijo s projektom.

Pridobivanje in razvoj projektnega teama je na mednarodnem nivoju prepuščeno tamkajšnjemu vodstvu. Projektni managerji partnerskih organizacij so deležni šolanja s strani podjetja Interbora d.o.o., kar omogoča nadpovprečno kakovostni izbor in izobraževanje navidezni kupcev v drugih državah.

V podjetju Interbora d.o.o. se zaradi specifičnosti dela na relativno velikem številu področij v regiji uporablja projektno matrična organizacijska struktura. Zaradi velikega števila zunanjih, stalnih in občasni sodelavcev je to verjetno tudi edina smiselna rešitev. Glede na uspešno zaključene projekte navideznega kupca lahko team označimo kot dobro utečen. Vsekakor pa je pri oblikovanju in razvoju projektnega teama prostor za napredek. Za boljšo usklajenost bi bilo verjetno potrebno sodelovanje pri večjemu številu projektov.

#### 7.2.6.3 Obvladovanje projektnega teama

Obvladovanje projektnega teama sodi v skupino procesov spremljanja in kontroliranja. Z obvladovanjem projektnega teama sledimo dosežke članov teama, zagotavljamo povratne informacije, rešujemo probleme in koordiniramo spremembe, da izboljšamo dosežke projekta (Česen in Kern 2008, 215).



Obvladovanje projektnega teama je nekoliko težje pri matrični organiziranosti, saj člani teama odgovarjajo tako funkcijskemu kot projektnemu managerju. Razreševanje problema dvojne odgovornosti je naloga projektnega managerja (Hauc 2007, 335).

### **Študija primera – obvladovanje projektnega teama**

Čeprav vloge in odgovornosti ter obveznosti članov teama pri projektu »navidezni kupec« niso zapisane, to ne pomeni, da se nadzor ne izvaja. S pomočjo dnevnih sestankov in poročanja o opravljenem delu projektni manager neposredno spremlja dosežke projektnega teama. Navidezni kupci dnevno podajo poročila o opravljenem delu vodji terena, ki informacijo nato prenese managerju projekta.

Poročilo o opravljenem delu sta dolžni tedensko podati tudi partnerski organizaciji v tujini. Morebitni konflikti se tako razrešujejo sproti, s čimer se povečajo produktivnost in pozitivni delovni odnosi.

Dvojna odgovornost zaradi matrične organiziranosti v podjetju Interbora d.o.o. obstaja, vendar zaradi polnih pooblastil projektnega managerja ne predstavlja resnejše omejitve pri izvajanju projektov.

### **7.2.7 Obvladovanje komuniciranja pri projektu**

Obvladovanje komuniciranja pri projektu je področje znanja z zahtevanimi procesi, s katerimi zagotovimo pravočasno in ustrezno oblikovanje, zbiranje, razpošiljanje, hranjenje, poizvedovanje in dokončno urejanje projektnih informacij. Procesni za obvladovanje komuniciranja pri projektu so: planiranje komuniciranja, posredovanje informacij, poročanje o opravljenem ter obvladovanje udeležencev projekta. Za obvladovanje komuniciranja je običajno odgovoren projektni manager. Z obvladovanjem komuniciranja projektni manager povečuje sposobnost sinergičnega delovanja ljudi, omejuje motnje med potekom projekta in skrbi, da projekt ne zaide z začrtane poti (Česen in Kern 2008, 221).

### **Študija primera – obvladovanje komuniciranja pri projektu**

Pri projektu »navidezni kupec« se ne izvajajo vsi procesi znotraj obvladovanja komuniciranja. Vse aktivnosti, ki se dejansko izvajajo, so neformalne in nezapisane, z izjemo mednarodnega komuniciranja, kjer je točno določeno, kdo komunicira s tujimi organizacijami ter na kakšen način. Zaradi jezikovnih omejitev je komuniciranje s tujimi organizacijami v domeni projektnega managerja. Informacije se izmenjavajo preko telefonskih razgovorov in elektronske pošte. Organizacije v tujini imajo jasno določeno

obliko poročanja o opravljenem delu, ki je tudi časovno določeno (običajno poročanje poteka dvakrat na teden).

Poročanje o opravljenem delu na lokalnem delu je formalno in nima določene oblike posredovanja. V večini primerov poročanje poteka ustno na sestankih, ki so organizirani v različnih frekvencah (tako dnevno kot tedensko).

Med obvladovanje komuniciranja pri projektu sodi tudi komunikacija z naročnikom, ki poteka predvsem s projektnim managerjem in pa tudi z direktorjem podjetja. Sestanki z naročnikom so predvsem pred samim začetkom izvajanja ter po končanju projekta, z namenom poročanja o opravljenem delu. V vmesni fazi projekta, v primeru konfliktov ali drugih potrebnih informacij, komunikacija zaradi hitrosti poteka preko telefonskih razgovorov ali elektronske pošte.

Projektni teami zajemajo posameznike z različnih področij. Vodenje teama je zato občutljivo in zahtevno delo. Dobro sodelovanje in možnost jasne in odkrite komunikacije lahko pripeljeta do učinkovitega razvoja tako teama, kot posameznikov in tudi uspešen potek projekta. Ključen element učinkovitega delovanja teama je komuniciranje. Kakovostna komunikacija poteka tako horizontalno kot vertikalno in nima omejitev, povezanih s položajem oziroma avtoriteto.

### 7.2.8 Obvladovanje tveganj pri projektu

Obvladovanje tveganj projekta vsebuje procese, povezane s planiranjem obvladovanja tveganj, prepoznavanjem, analiziranjem, odzivanjem, spremljanjem in kontroliranjem tveganj pri projektu. Tveganje projekta je negotov dogodek ali okoliščina, ki ob pojavu negativno ali pozitivno vpliva na vsaj en projektni cilj (čas, strošek, obseg, kakovost itd.) (Česen in Kern 2008, 238).

#### **Študija primera – obvladovanje tveganj pri projektu**

Negotovi dogodki ali okoliščine so vedno prisotni pri projektu »navidezni kupec«, predvsem zaradi izzivov na mednarodnem nivoju. Tveganja pri projektu so pretežno povezana s časovnimi zapleti in oddaljenostjo organizacij. K daljšemu času izvajanja projekta pripomorejo tudi prazniki, ki se po izbranih državah dokaj razlikujejo. Poleg daljšega časa, ki je potreben za izvajanje mednarodnega projekta, predstavljajo največji

izziv za projektne managerja tudi prevajanje, sintakse ter kulturne razlike, ki lahko negativno vplivajo na stroške in kakovost projekta.

Za obvladovanje tveganj projektni team pri omenjenem projektu ne uporablja posebnih orodij. Projekt »navidezni kupec« se letno ponavlja, zato ima projektni team bazo znanja na podlagi pridobljenih izkušenj iz predhodnih projektov. Za oceno tveganj se tako uporabijo informacije o tveganjih pri preteklih projektih, s katerimi se na sestankih podrobno seznanijo vsi člani teama. Ustno so podana tudi navodila za soočanje s tovrstnimi tveganji. Za potencialna nova tveganja projektni team nima predpisanih odzivov na nepredvidene dogodke.

### 7.2.9 Obvladovanje oskrbovanja projekta

Obvladovanje oskrbovanja projekta vključuje procese za nakup ali nabavo potrebnih izdelkov, storitev ali rezultatov zunaj projektnega teama. Organizacija je s pogodbenim odnosom lahko ali kupec ali prodajalec izdelka, storitve ali rezultatov (Česen in Kern 2008, 269).

#### **Študija primera – obvladovanje oskrbovanja projekta**

Glede na področje projekta »navidezni kupec« proces obvladovanja oskrbovanja projekta ni potreben in se ne izvaja znotraj projekta.

### 7.3 Skupina procesov končanja

Skupina procesov končanja vključuje procese zaključevanj vseh aktivnosti v vseh skupinah procesov projekta ter predajanje končanega izdelka naročniku (Česen in Kern 2008, 66).

#### **Študija primera – Skupina procesov končanja v podjetju Interbora d.o.o.**

V podjetju Interbora d.o.o. skupino procesov končanja predstavlja ukinitve vseh aktivnosti v povezavi s projektom »navidezni kupec«. Podjetje preda končni izdelek v obliki prezentacije naročniku ter shrani vso dokumentacijo v povezavi s projektom v arhiv. Skrbno urejena dokumentacija namreč olajša delo projektne managerju pri

izvajanju naslednjega vala navideznega kupca. Projekt je končan, ko podjetje prejme plačilo za opravljeno delo.

Projektni management v skupini procesov končanja nima osrednje vloge. Vse pomembne aktivnosti za uspešno končan projekt se odvijajo v procesih planiranja, izvajanja ter spremljanja in kontroliranja.

Z uspešno končanim projektom si podjetje dvigne ugled in vzpostavi dober poslovni odnos z naročnikom ter s tem poveča možnosti za naročilo novega projekta.

## 8 Ugotovitve

Za obvladovanje projekta ni možno razviti enotnih standardov, ki bi bili primerni za vse projekte. Vsak projekt je edinstven, zato je uporaba znanj in procesov znotraj skupin procesov projektnega managementa odvisna od področja uporabe projekta.

Ob kriteriju uspešnosti projekta kot celote lahko ocenimo obvladovanje projektnega managementa projekta »navidezni kupec« v podjetju Interbora d.o.o. kot dobro voden projekt. Kljub temu lahko ob podrobni analizi obstoječih procesov v projektu ugotovimo, da obstaja prostor za razvoj projektnega managementa v podjetju Interbora d.o.o.

Največji doprinos dobrega obvladovanja projekta je pri projektu »navidezni kupec« znotraj procesov planiranja, izvajanja ter spremljanja in kontroliranja. Pri zagonskih procesih in procesih končanja se je pokazalo, da se odvijajo zunaj meja projekta oziroma so v domeni funkcijskega managementa, zato projektni manager zanj ne prevzema odgovornosti.

Večina procesov pri projektu »navidezni kupec« je nestrukturiranih in neformalnih. Edina dokumentirana projektna listina je ponudba med naročnikom in podjetjem, ki pa je oblikovana zunaj meja projekta. Za uspešnejše obvladovanje projekta bi bilo potrebno uvesti strukturiran pristop k določenim procesom, predvsem z izdelavo planiranja in izvajanja kontrole projekta.

Planiranje projekta je namreč v veliki meri postavljeno na predpostavkah, ki so povezane z dosedanjimi izkušnjami pri podobnih projektih v podjetju. Zaradi tega, še posebej pri kompleksnih mednarodnih projektih, lahko prihaja do odstopanj. Vsa odstopanja od plana pa lahko vsekakor vplivajo na uspešnost projekta.

Najšibkejša točka obvladovanja projekta »navidezni kupec« je kontrola, natančneje kontrola obvladovanja človeških virov, časa, obsega, stroškov in tveganj. Izvajanje kontrole kakovosti projekta »navidezni kupec« je zaradi področja uporabe trženjskega raziskovanja dobro zastavljeno.

Navidezni nakup se namreč nahaja med kvalitativno in kvantitativno metodologijo raziskovanja. Sočasno podrobno spremljanje celotnega scenarija v kvalitativni obliki (podroben opis celotnega poteka) omogoča zmanjševanje procesnih napak, povezanih s kvantitativno analizo pri zapletenih mednarodnih projektih. Odločitev o pomembnostih samih informacij, ki presegajo okvir ocenjevalnega lista, bi tako premaknili z navideznega kupca na bolj kompetentno analitično osebje. Takšen pristop prinaša tudi nekaj višje stroške, a zaradi splošne zahtevnosti mednarodnega trženjskega raziskovanja in nadpovprečno visokih stroškov ponovnega zajemanja podatkov je vsekakor sprejemljiva izboljšava. Zaradi visoke poslovne vrednosti posamezne enote v vzorcu je lahko tudi vrednost individualne kvalitativne informacije izjemnega poslovnega pomena in zaradi tega lahko upraviči dodatne stroške. S tem bi zagotovili tudi večjo kontrolo ter dvignili vrednost samih informacij.

Pri projektu »navidezni kupec« imajo navidezni kupci ključno vlogo, zato so izbira, razvoj ter obvladovanje človeških virov med najpomembnejšimi procesi v projektne vodenju. Vsa odgovornost za uspešno izvedbo projekta leži prav na njih. Projektni manager za ustrezno oblikovanje teama, uporablja tako človeške vire, ki se nahajajo v organizaciji, kot tiste, ki jih je treba pridobiti od zunanjih organizacij, ki imajo več izkušenj na posameznih področjih.

Za boljše obvladovanje projektne teama in tveganj, povezanih s projektom, bi lahko projektni manager uvedel uporabo »dnevnik problemov«, ki bi spremljal probleme do razrešitve in bi pri prihodnjih projektih predstavljal vir informacij za pripravo plana.

K boljši kontroli in obvladovanju projektnega tema bi pripomogla tudi natančna opredelitev vlog in odgovornosti posameznih članov projektnega teama ter oblikovanje strukturirane členitve dela po nosilcih glede na predvideno časovno zaporedje.

## 9 Zaključek

Diplomsko delo potrjuje tako primernost izbrane tematike kot uporabljenega metodološkega okvira, saj prikazuje združljivost novejših akademskih dosežkov s področja projektnega managementa in mednarodnega trženjskega raziskovanja s poslovno prakso.

Prvi del naloge predstavlja strokovni okvir, znotraj katerega so podrobno predstavljena izbrana področja s teoretičnega vidika. Predstavljena področja tako zajemajo trženjsko raziskovanje, projektni management ter študijo primere. V drugem delu diplomskega dela je postavljeni strokovni okvir uporabljen za izvedbo študije primera na primeru podjetja Interbora d.o.o. Tako zastavljeno diplomsko delo dosega namen, zastavljen v uvodu.

Metodologija študije primerov je najbolj primerna, ko je potrebno priskrbeti širši kontekst že obstoječim podatkom oziroma prikazati celotno sliko določenega dogodka (Baxter 2008, 545). Po mnenju Yina je študijo primerov potrebno vzeti v obzir, ko je fokus raziskave osredotočen na pridobivanje odgovorov, kot so kako in zakaj (Yin 2002, 4).

Podjetje Interbora d.o.o. se je izkazalo kot primerna izbira, saj podjetje že vrsto let uspešno deluje na področju trženjskega raziskovanja v širši regiji. Procesi projektnega managementa so v podjetju dovolj formulirani, da predstavljajo osnovo za analizo študije primera. V podjetju so dovolili uporabo internih materialov za namen diplomskega dela, prav tako je bila študija primera izpeljana skozi natančno opazovanje z udeležbo.

Ker podjetje poslovno deluje v širši regiji, lahko projekte označimo za mednarodno razvejane in jih je moč primerjati s teoretičnimi okvirji v strokovni literaturi na področju mednarodnega projektne managementa.

Uspešnost projektne managementa lahko posredno ocenjujemo tudi prek uspešnosti projekta kot celote (Mahtur in Jugdev 2006, 1). Pri opisanemu projektu (navidezno nakupovanje) so bili rezultati strokovni ter v skladu s pričakovanji in standardi naročnika, zato lahko govorimo o uspešno zaključenem projektu.

Zbrana strokovna literatura in postavljen strokovni okvir na eni strani in opis trenutnega stanja na drugi, omogočajo formulacijo predlogov, ki lahko pomenijo smernice pri prihodnjem delovanju podjetja. Analiza posameznih procesov znotraj petih skupin procesov projektne managementa tako kaže na možnosti izboljšav.

Glede na to, da podjetje Interbora d.o.o. sodi med majhna podjetja, je razumljivo, da največjo pomanjkljivost (z vidika uvajanja kompleksnih modelov projektne managementa) predstavlja trenutna kadrovska struktura. Podjetje ima malo število stalnih sodelavcev, zato v večji meri sodeluje z zunanjimi sodelavci. Čeprav lahko govorimo o dobro utečenih teamih je na področju kadrovske strukture prostor za optimizacijo in nadgradnjo. Zaradi narave dela lahko posamezniki (vključno s projektnimi managerji) sočasno delujejo samo na enem projektu, kar ovira podjetje pri razvoju in pridobivanju novih projektov.

Za uskladitev teama bi bilo verjetno potrebno sodelovanje pri večjemu številu projektov oziroma zaposlitev večjega števila stalnih sodelavcev. Specifika dela, ki zahteva izjemno strokovno usposobljenost posameznikov in raznovrstnost znanj, onemogoča vzpostavitev stalne strukture zaposlenih. Oblikovanje projektnih skupin strokovnjakov, ki drugače delujejo v akademski sferi, kljub nekaterim izgubam z vidika optimizacije procesov, omogoča večjo raznolikost strokovne ponudbe.

Kar nekaj izboljšav lahko podjetje Interbora d.o.o. vpelje tudi v okviru kontrole. Čeprav se v podjetju vrši kontrola stroškov po nosilcih v skladu z opredeljenimi postavkami v



ponudbi, ne moremo govoriti o vzpostavljenem sistemu vodenja stroškov, ki bi omogočili optimizacijo projektnega managementa.

Projektni management na področju uporabe mednarodnega trženjskega raziskovanja je vsekakor mogoče učinkovito analizirati z uporabo študije primera. Z vidika nadaljnjega raziskovanja bi bilo smiselno uporabiti izdelane metodološke okvire pri večjih podjetjih na večjem številu projektov. Prav tako bi bilo smotrno analizirati projekte, ki potekajo na večjem številu bolj heterogenih trgov.

## 10 Literatura:

1. *American Marketing Association*. Dostopno prek: <http://www.Marketingpower.com> (12. januar 2009).
2. Amit, Raphael in Christoph Zott. 2000. *Value Drivers of e-Commerce Business Models*. Philadelphia: The Wharton School, University of Pennsylvania.
3. Baxter, Pamela in Susan Jack. 2008. Qualitative Case Study Methodolgy: Study design in Implementation for Novice researchers. *The Qualitative Report* 13 (4): 545-559.
4. Bell, J. 1987. *Doing your Research Project: A guideline for first-time researchers in Education in Social Science*. Open University press, Milton Keynes.
5. Bennett, Andrew in Colin Elman. 2006. *Qualitative research: Recent Developments in Case Study Methods*. Annual Review of Political Science.
6. MRS. 2008. *Best practice in mystery customer research*. Dostopno prek: <http://www.mrs.org.uk/standards/downloads/mysterycust.pdf> (13. marec 2010).
7. Brenčič, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.
8. Brender-Ilan, Yael in Tamar Shultz. 2005. Perceived Fairness of the Mystery Customer Method: Comparing Two Employee Evaluation Practices. *Employee Responsibilities in Rights Journal* 17 (4): 231–243.
9. Brešar, Alenka. 2000. Kakšni so vaši stiki s strankami? *Manager* (3): 40- 42.
10. Burke, Rory.1993. *Project Management: Planning in Control*. Chichester: Yohn Wiley & Sons.
11. Davis, Tim R.V. in Robert Young. 2002. International marketing research: marketing briefing. *Business Horizons* (36): 31-38.
12. Cerar, Luka. 2005. Prednosti raziskovanja z metodo navideznega nakupovanja. *Finance*, 10. september Dostopno prek: <http://www.finance.si/?MOD=show&id=136812&pay=yes&snark=6941cc66d3ca28a1a063bc92b1ae493a> (30. Oktober 2010).
13. Churchill, Gilbert A. in Dawn Iacobucci. 1999. *Marketing Research: methodological foundations*. 9th ed., international student ed., Mason: Thomson/South-Western.

14. Collins, Harper. 1994. *A broadcast video on science matters entitled »Does science matter?«* England: Open university, BBC.
15. Česen, Andrej A. 2008. *Razmišljanja: »Projektne management« ali »projektne vodenje?«* Organizacija 41 (4). 208-212.
16. Česen, Andrej A. in Tomaž Kern. 2008. *Vodnik po znanju projektnega vodenja: PMBOK vodnik: tretja izdaja* Maribor: Moderna organizacija v okviru Univerze v Mariboru.
17. Elliot, Steve. 2002. *Electronic Commerce: B2C strategies and models*. Chichester: John Wiley & Sons.
18. Erstad, Margaret. 1998. Mystery shopping programmes and human resource management. *International journal of contemporary Hospitality Management* (1):34-38.
19. Felix, Werle. 2003. *Blue book for project management*. Bruselj: JADE.
20. Finn, Adam. 2001. Mystery shopper benchmarking of durable-goodschain and stores. *Journal of Service* 3 (4): 310-320.
21. Flyvbjerg, Bent. 2006. *Five Misunderstandings About Case-Study Research*. Bk.: Qualitative Inquiry, Thousand Oaks: Sage Publications.
22. Fuller, Jim. 1997. *Managing Performance Improvement Projects: Preparing, planning, implementing*. San Francisco: Pfeiffer-Josey-Bass.
23. Goldsmith, Al. 1997. Mystery shopping 101. *Quirk's Marketing Research Review* (237). Dostopno prek: <http://www.quirks.com/articles/a1997/19970101.aspx?searchID=155268699> (30. September 2010).
24. Gould S.J. 1980. *The Panda's Thumb*. W W Norton & CO.
25. Hauc, Anton. 2007. *Projektne management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Herbst, Uta, Sina Barisch in Markus Voeth. 2007. *Mystery shopping as a tool for advanced Interaction Quality in Business Relationships-an exploratory Study*. University of Hohenheim, department of Marketing.
27. Hollensen, Svend. 1998. *Global Marketing*. England: Prentice Hal.
28. Izvleček iz predloge MSPA EUROPE o navideznem nakupovanju (2008) Dostopno prek <http://www.mspa-eu.org/en/ethics.html> (7. oktober 2010).
29. Jugdev, Kam in Gita Mathur. 2006. *A Factor Analysis of Tangible and Intangible Project Management Assets*. Project management institute.

30. Kodeks združenja Esomar o izvajanju navideznega nakupovanja. Dostopno prek: [http://www.esomar.org/uploads/pdf/ESOMAR\\_Codes&GuidelinesMysteryshopping.pdf](http://www.esomar.org/uploads/pdf/ESOMAR_Codes&GuidelinesMysteryshopping.pdf) (13. marec 2010).
31. Kotler, Philip. 1998. *Marketing management: Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
32. Lubbe, Sam. 2003. The development of a case study methodology in the information technology (IT) field: a step by step approach. *Magazine Ubiquity* (8): 1-13
33. Lukin, Zore. 2002. *Analiza stanja projektnega managementa v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Mango, Ammar W. 2008. Project Management; beyond the formal definition. *PM World Today* 10 (4): 1- 4.
35. Method 123 Ltd. 2003. *Project Management Guidedbook*. Dostopno prek: [www.method123.com](http://www.method123.com) (22. december 2008).
36. Michelson, Mark. 1997. Taking the mystery out of mystery shopping. *Quirk's Marketing Research Review*. Dostopno prek <http://www.quirks.com/articles/a1997/19970105.aspx?searchID=155271742&sort=7&pg=1> (30. oktober 2010).
37. Miles, Matthew B. in A. Michael Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications.
38. Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Ljubljana: Mladinska knjiga tiskarna.
39. Mysteryshop.org. 2007. *What is the MSPA?* Dostopno prek: <http://www.mysteryshop.org> (13. marec 2010).
40. Narvaez, Lisa. 2010. *Experimental mystery shopping. Are Businesses Spending Their Research Dollars Wisely?* Perspective Sciences Corporation.
41. Norris, Pauline. 2004. Reasons why mystery shopping is a useful and justifiable research method. *The Pharmaceutical Journal* (272). Dostopno prek: [http://www.pharmj.com/pdf/articles/pj\\_20040612\\_mysteryshopping.pdf](http://www.pharmj.com/pdf/articles/pj_20040612_mysteryshopping.pdf) (12. oktober 2010).
42. Potočnik, Vekoslav. 2002. *Temelji trženja*. Ljubljana: GV založba.
43. Project Management Institute (PMI). 2000. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)*. Newton Square (Pennsylvania USA): Project Management Institute.

44. Rozman, Rudi. 1996. Kako prevesti »management« v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovođenje, vodenje, ravnanje? *Organizacija* 29 (1): 5-18.
45. Stake, Robert E. 1994. *Handbook of Qualitative Research*. Sage London: Denzin N.K. & Lincoln Y.S.
46. Toporišič, Janez. 2003. *Slovenski pravopis*. Drugi natis, Slovenska akademija znanosti in umetnosti in Znanstvenoraziskovalni center SAZU, Ljubljana: Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša.
47. Turner, John Rodney. 2003. *The Handbook of Project Management*. 3rd. Edn., London: McGraw-Hill.
48. *Uredba o spremembah in dopolnitvah uredbe o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije poklicev*. Ur. l . RS 16/ 2000 (24. februar 2000).
49. Wideman, Max. 1991. *A framework for Project and Program management*. Vancouver: Project management Institute.
50. --- 1999. *Modeling Project Management*. Dostopno prek: [http:// www maxwideman.com/papers/index.htm](http://www.maxwideman.com/papers/index.htm) (10. december 2009).
51. --- 2000. *First Principles of Project management*. Vancouver: Project management Institute.
52. Wilson, Alan 1998a. The use of mystery shopping in the measurement of service delivery. *The Service Industries Journal* 18 (3): 148–163.
53. --- 1998b. The role of mystery shopping in the measurement of service performance. *Managing Service Quality* 8 (6): 412-420.
54. --- 2001. Using deception to measure service performance. *Psychology & Marketing* 18 (7): 721–734.
55. Wilson, Alan in Justin Gutmann. 1998. Public transport: The role of mystery shopping in investment decisions. *Journal of the Market Research Society* 40 (4): 285–293.
56. Yin, K. Robert. 2002. *Application of Case Study Research (Applied Social Research Methods)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
57. --- 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. Third Edition (Applied Social Research Methods). Thousand Oaks: Sage Publications.
58. Young, Robert B. in Rajshekhar G. Javalgi. 2007. International marketing research: A global project management perspective. *Business Horizons* 50: 113-122.

59. Zikmund, William G. 1995. *Exploring marketing research*. 6th Edition, The Dryden Press.