

Analysis of the selected aspects of decision-making and project success in small and medium size companies in Slovenia

Dušan Gošnik

Faculty of Management, University of Primorska, Cankarjeva 5, 6101 Koper, Slovenia
dusan.gosnik@fm-kp.si

Massimo Manzin

Ministry of the Interior, Republic of Slovenia, Štefanova 2, 1501 Ljubljana, Slovenia

Abstract

Selected aspects of Project Management practices have been researched based on a population of 3007 and a sample of 149 small and medium sized companies (SME) in Slovenia. A questionnaire was used as the tool for gathering primary data. The time period from 2015-2017 was considered, and Project Management experts in SMEs, such as Directors, Project Managers` team members and Business Unit Managers were invited to participate in this research. The results show us that the most common type of projects in Slovenian SMEs are technical projects, and that companies most frequently use full project organisational structure to support those kinds of projects. The most influent decision-makers in the execution phase of the projects are detected to be the Project Managers. The answers show us that clearly defined project objectives affect the success of the projects the most. Also, SMEs in Slovenia most frequently use the satisfaction of the team members as the criterion for measuring the success of the project. Results are shown graphically and numerically, based on the use of the basic tools of descriptive statistics.

Key words: management, project, decision-making, success, criteria, SME

Analiza izbranih vidikov odločanja in uspešnosti projektov v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji

Dušan Gošnik

Fakulteta za management Koper, Univerza na Primorskem, Cankarjeva 5, 6101 Koper, Slovenija
dusan.gosnik@fm-kp.si

Massimo Manzin

Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije, Cankarjeva 5, 6101 Koper, Slovenija

2

Povzetek

Na populaciji tri tisoč sedem malih in srednjih podjetij v Sloveniji smo pridobili vzorec 149 podjetij ter raziskali izbrane vidike projektnega managementa. S pomočjo anketnega vprašalnika smo zbrali primarne podatke o izbranih vidikih izvedbe projektov v podjetjih. Zajeli smo časovno obdobje 2015-2017 ter v raziskavo povabili strokovnjake za projektni management iz podjetij: direktorje podjetij, vodje projektov, člane tima in poslovnih funkcij. Rezultati kažejo, da so najpogostejša vrsta projektov v podjetjih tehnični projekti razvoja izdelkov, da je najpogostejša organizacijska struktura pri delu na projektih čista projektna struktura, da so najvplivnejši odločevalci v izvedbi projektov vodje projektov, da na uspešnost projektov najpomembneje vplivajo jasno določeni cilji projekta in da podjetja dajejo največji poudarek pri kriterijih uspešnosti projektov na zadovoljstvo članov projektnega tima. Rezultate smo prikazali v obliki grafov in tabel ter števil s pomočjo deskriptivne statistike.

Ključne besede: management, projekt, odločanje, uspešnost, kriteriji, MSP

1. Uvod

Projektni management je dobro raziskano področje, ki nam s svojimi orodji pomaga pri planiranju, organiziranju, vodenju in nadziranju projektov (Murphy in Ledwith, 2007). Veliko tujih avtorjev, na primer (Muns in Bjeirimi, 1996; Crawford, Pollack et al., 2001; Hudson, Smart et al., 2001; White in Fortune, 2002; Bryde, 2003), je raziskovalo področje uspešnosti projektov v velikih podjetjih, manj pa se jih ukvarja z uspešnostjo projektov v malih in srednjih podjetjih.

V tem prispevku raziskujemo področje uspešnosti projektov v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji. Podobna aktualna raziskava še ne obstaja in je izvirna znanstvena. Uporabili smo znanstveni pristop raziskovanja po metodologiji (AIMRAD, povzetek, uvod, metode, raziskava, analiza in diskusija) ter z orodji deskriptivne statistike obdelali zbrane primarne podatke (srednje vrednosti, standardni odkloni). Podatki so prvič obdelani in predstavljeni v tej raziskavi. Do zdaj niso bili objavljeni še nikjer drugje.

Raziskali smo, kateri so ključni odločevalci v podjetjih na področju izvedbe projektov, kateri so zaznani pogoji za uspeh projektov v malih in

srednjih podjetjih v Sloveniji, katere organizacijske strukture uporabljajo slovenska mala in srednja podjetja pri izvedbi projektov, kateri so zaznani dejavniki uspešnosti projektov ter kateri so kriteriji ocenjevanja uspešnosti ob zaključku projektov v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji.

1.1 Mala in srednja podjetja ter projekti

V Evropski uniji 99 % malih in srednjih podjetij deluje v zasebnem sektorju, ki ustvarjajo kar dve tretjini delovnih mest. V Evropi so ta podjetja gonilo gospodarske rasti, inovacij in zaposlovanja ter steber evropskega gospodarstva. V njih se ustvarita dve tretjini vseh delovnih mest v zasebnem sektorju, zagotavljajo stopnjo rasti zaposlovanja, ki je dvakrat večja kot v večjih podjetjih, in imajo pomembno vlogo pri ustanavljanju novih delovnih mest (Gouardères, 2015).

V Sloveniji mala in srednja podjetja ustvarijo 63 % celotne dodane vrednosti ter zagotavljajo okoli 73 % vseh zaposlitev. Dodana vrednost teh podjetij se je v obdobju 2009-2014 povečala za skoraj 10 %, ocene v obdobju 2014 do konca

2016 pa so, da se bo povečala za približno 3 % (SBA, 2015).

Mala in srednja podjetja imajo v primerjavi z velikimi podjetji na področju izvajanja projektov veliko prednosti pa tudi slabosti. Mala podjetja so fleksibilnejša in navadno tesneje sodelujejo s svojimi kupci. Po navadi niso v neposredni konkurenci z večjimi podjetji. Prav tako so mala in srednja podjetja navadno bolj inovativna in hitreje odgovarjajo na zahteve in spremembe na trgu ter imajo hitreje notranje komunikacije v primerjavi z velikimi podjetji. Imajo pa težavo z manjšo ekonomijo obsega, ožjim področjem poslovanja kot večja podjetja ter učenjem in prenosom znanj (Audretsch et al., 1998; Murphy in Ledwith, 2007). Kot kažejo raziskave Ledwitha (2004), so projektni managerji v malih podjetjih pogosto šibki na področju motiviranja projektnega tima, uporabljajo manjši nabor orodij projektnega managementa in s tem vplivajo na uspeh projektov v teh podjetjih (Ledwith, 2004; Murphy in Ledwith, 2007). Z izboljšanim pristopom v projektnem managementu Murphy in Ledwith (2007) ugotavljata, da bi tudi mala in srednja podjetja lahko povečala uspešnost izvedenih projektov in s tem uspešnost poslovanja podjetja.

1.2 Dejavniki uspešnosti projektov

Uspeh projektov je povezan z izvedbo projekta (Stare, 2001). Neuspešen projekt enačimo z neuspešno izvedbo projekta, ki se kaže v tem, da projekta ne izpeljemo v okviru postavljenih ciljev (Janeš in Faganel, 2013; Stare, 2011; Andersen et al., 2004; Young, 2000; Wysocki, 2009; White, 2006).

Cooke-Davies (2002) povezuje uspešnost projektov na naslednji način. Pravi, da naj se uspeh projektov meri z doseganjem ciljev projekta ter da naj pri tem vključuje vidike časa, kakovosti in stroškov. Prav te elemente opredeljuje tudi Stare (2011).

Podobno opredeljujeta tudi Munns in Bjeirmi (1996), ki pravita, da sta uspeha projekta in managementa projekta povezana. Projekt lahko uspe kljub pomanjkljivemu managementu projekta (planiranje, organiziranje, vodenje, nadzor), ampak dober management projekta lahko poveča uspešnost projekta ob zaključku (Munns in Bjeirmi, 1996; Murphy in Ledwith, 2007).

Kriteriji uspešnosti projekta nam omogočajo, da po teh pozneje presojava projekt, ali je uspešen ali ne (Murphy in Ledwith, 2007), hkrati pa nam služijo za merjenje in nadzor projekta. Murphy in Ledwith (2007) ter Belassi in Tukel (1996) ugotavljajo, da merjenje stroškov, časa in kakovosti projekta ni več zadosten kriterij za merjenje uspešnosti projekta ob zaključku. Vsak projekt je edinstven, zahteve za uspešnost projekta pa se lahko od projekta do projekta razlikujejo, s tem pa tudi kriteriji, po katerih bomo merili uspeh zaključenega projekta. Westerweld (2003) predlaga, da v uspeh projekta vključimo tudi zadovoljstvo vpletenih strani. Prav tako ločeno model IMA projektne odličnosti v presojanje odličnosti zaključenih projektov vključuje zadovoljstvo naročnika, zaposlenih in drugih vključenih strani.

Če povzamemo Murphyja in Ledwitha (2007; Fortune in White, 2006; Crawford et al., 2005; Westerweld, 2003; White in Fortune, 2002; Cooke-Davies, 2002), Belassi in Tukel (1996), predlagajo, da v kriterije ocenjevanja uspešnosti zaključenih projektov v malih in srednjih podjetjih vključimo naslednje vidike:

- jasnost določenih ciljev,
- podporo vodstva podjetja,
- alokacijo virov,
- planiranje in nadzor projekta,
- upoštevanje naročnika,
- management tveganj.

Ta področja smo po vzoru predhodne raziskave Murphyja in Ledwitha (2007) upoštevali tudi v tej raziskavi.

2. Metodologija raziskovanja

V tej raziskavi smo na populaciji vseh malih in srednjih podjetij v Sloveniji zasnovali ter izvedli raziskavo o uspešnosti projektov. Uporabili smo kvantitativni način zbiranja primarnih podatkov s pomočjo anketnega vprašalnika.

Vprašalnik smo razvili na podlagi spoznanj iz literature in virov v teoretičnem delu te raziskave. Izhajali smo iz podobnih raziskav na tem področju avtorjev Muns in Bjeirmi (1996; Warren in Hutchinson, 2000; Murphy in Ledwith, 2007; Edwards in Delbridge, 2001).

Vprašalnik je bil sestavljen iz več sklopov: (1) sklop vprašanj o odločanju v podjetjih na

področju izvedbe projektov; (2) sklop vprašanj se je nanašal na pogoje za uspeh projektov v podjetjih; (3) sklop o kriterijih in uspešnosti ob zaključku projektov ter (4) sklop vprašanj o podjetju in anketirancih.

Uporabili smo zaprt tip anketnega vprašalnika. Povzeli smo ga po avtorjih Murphy in Ledwith (2001), ki sta podobno tematiko raziskovala na primeru irskih podjetij. Predvideli smo, da bodo poleg direktorjev nanjo odgovarjali strokovnjaki za vodenje projektov, člani tima, skrbniki procesov, vodje oddelkov in funkcijski vodje, saj je področje dejavnosti malih in srednjih podjetij zelo široko, s tem pa tudi vrste projektov in sodelavcev, ki bi lahko izpolnili anketo.

Način odgovarjanja na vprašalnik je bil s klikom na vnaprej pripravljen odgovor. Da smo omogočili čim večje razlikovanje odgovorov, smo se izognili možnostim odgovorov vrste »da« in »ne« ter uporabili štiristopenjsko Likertovo lestvico (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe, 2007). Štiri stopnje smo uporabili z namenom, da se izognemo odgovorom na srednji vrednosti lestvice.

Anketo smo aktivirali in razposlali 22. novembra 2017 s pomočjo spletne aplikacije 1KA. Spletna anketa je bila na voljo za izpolnjevanje do 15. januarja 2018. Naslovljena je bila na direktorje podjetij s posebnim dopisom in prošnjo za sodelovanje direktorjev ali strokovnjakov za projekte v podjetjih. Anketirance smo v anketi pozvali, naj na vprašanja projektnega managementa odgovarjajo za časovno obdobje zadnjih treh let (2015-2017). Na ta način smo želeli zagotoviti, da zajamemo daljše časovno obdobje prakse, ki se uporablja v podjetjih, s tem pa dobimo bolj reprezentativne odgovore in realno stanje. Zajem podatkov o uspešnosti v daljšem časovnem obdobju nekaj let predlagajo tudi Kotabe (et al. 2002 v Hult et al., 2005; Strecker, 2006).

Raziskava je izvirna znanstvena. V nadaljevanju predstavljamo rezultate raziskave, ki do zdaj niso bili objavljeni še nikjer drugje.

2.1 Raziskovalna vprašanja

Na podlagi raziskave literature in spoznanj avtorjev (Murphy in Ledwith, 2001) v teoretičnem delu tega prispevka smo si zastavili naslednja raziskovalna vprašanja (RV):

Raziskovalno vprašanje 1:

S kakšno vrsto projektov se najpogosteje srečujejo mala in srednja podjetja v Sloveniji?

Raziskovalno vprašanje 2:

Kakšno vrsto organizacijskih struktur v izvedbi projektov najpogosteje uporabljajo mala in srednja podjetja v Sloveniji?

Raziskovalno vprašanje 3:

Kateri so najvplivnejši odločevalci pri izvedbi projektov v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji?

Raziskovalno vprašanje 4:

Kateri so zaznani vplivni dejavniki za uspešnost projektov v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji?

Raziskovalno vprašanje 5:

Kateri so kriteriji ocenjevanja uspešnosti projektov ob zaključku v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji?

2.2 Populacija in vzorec podjetij v raziskavi

Ciljna populacija v naši raziskavi so bila mala in srednja podjetja. Zaradi izvedljivosti raziskave in posploševanja rezultatov raziskave smo se omejili samo na mala in srednja podjetja Slovenije vseh dejavnosti. Za opredelitev malih in srednjih podjetij smo uporabili merila, ki so zapisana v Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1).

Kontaktne podatke o malih in srednjih podjetjih v Sloveniji smo pridobili iz javno dostopnih zbirk, to je Ajpesa, v januarju 2017. V raziskavo smo vključili samostojne podjetnike (s. p.), družbe z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), družbe z neomejeno odgovornostjo (d. n. o.) in delniške družbe (d. d.).

Podjetij v stečaju, prisilni poravnavi in likvidaciji nismo vključili.

Populacija podjetij, ki smo jih vključili v raziskavo, je tako zajemala tri tisoč sedem malih in srednjih podjetij v Sloveniji. Bazo podatkov smo pridobili na Ajpesu (Agenciji za javnopravne zadeve Republike Slovenije) januarja 2017. Posredovana baza e-naslovov je bila nepopolna, zato smo na podlagi imena podjetja na spletu poiskali kontaktne podatke (e- naslov) podjetja in vprašalnik prek spletne aplikacije 1KA poslali na podjetje z dopisom, naj ga posredujejo direktorju podjetja.

V novembru 2017 smo zbrali 149 veljavno izpolnjenih anketnih vprašalnikov. Izračun je pokazal 4,9-odstotni odziv, kar je podoben odziv, kot ga imajo podobne raziskave avtorjev Muns in Bjeirmi (1996; Warren in Hutchinson, 2000; Murphy in Ledwith, 2007; Edwards in Delbridge, 2001).

Za potrebe te raziskave smo podatke obdelali skupno, agregatno v povprečnih vrednostih in anonimno. Bazo zbranih podatkov hranijo avtorji te raziskave.

3. Raziskava in analiza rezultatov

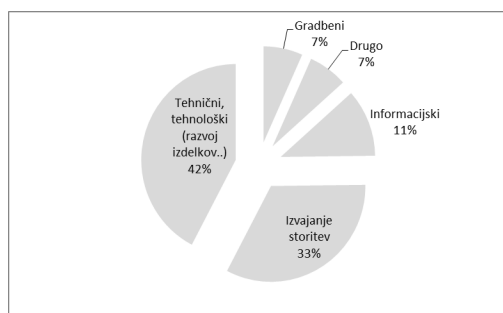
V nadaljevanju s pomočjo osnovne deskriptivne statistike, grafov in preglednic predstavljamo rezultate raziskave s komentarji in interpretacijo ter diskusijo ugotovitev.

3.1 Vrsta projektov, ki se izvajajo v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji

Raziskovalno vprašanje 1:

S kakšno vrsto projektov se najpogosteje srečujejo mala in srednja podjetja v Sloveniji?

Rezultati zbranih podatkov (Slika 1) kažejo, da v Sloveniji v malih in srednjih podjetjih prevladujejo tehnično-tehnološki projekti (42 %), sledijo jim projekti izvajanja storitev (33 %). To lahko utemeljimo tudi z vzorcem podjetij, ki je bil zajet v to raziskavo (Preglednica 1).



N = 149

Slika 1: Najpogostejša vrsta projektov v naši organizaciji (lastni vir)

Kar 47 % podjetij v tej raziskavi je iz gospodarske dejavnosti proizvodnje. Razumljivo je, da v teh podjetjih prevladujejo tehnični projekti razvoja izdelkov, tehnološki projekti in druge vrste tehničnih projektov. Sledijo projekti na področjih informatike (11 %) in gradbeni projekti (7 %).

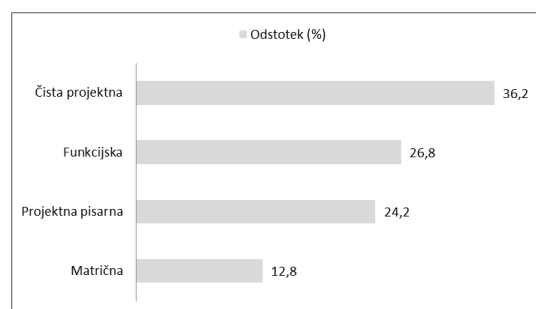
3.2 Najpogostejša organizacijska struktura pri delu na projektih v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji

Raziskovalno vprašanje 2:

Izvorni znanstveni prispevek

Kakšno vrsto organizacijskih struktur v izvedbi projektov najpogosteje uporabljajo mala in srednja podjetja v Sloveniji?

Rezultati na Sliki 2 kažejo, da mala in srednja podjetja najpogosteje uporabljajo čisto projektno strukturo za izvedbo projektov, to je kar 36,2 % vseh podjetij, sledijo funkcijska struktura (26,8 %), projektna pisarna (24,2 %) ter matrična projektna struktura (12,8 %). Pričakovali smo, da MSP uporabljajo predvsem funkcijsko organiziranost s podporo projektne pisarne ali izjemoma matrično organiziranost za delo na projektih. Ocenjujemo, da je ta rezultat, ki ga kaže Slika 2, lahko tudi posledica tega, da anketiranci niso razumeli vprašanja.



N = 149

Slika 2: Najpogostejša organizacijska struktura pri delu na projektih (lastni vir)

Čista projektna organizacijska struktura je primerna, ko gre za velike, dolgotrajne in drage projekte ali pa ko so nekateri njihovi vidiki (stroški, roki ali poslovne prvine) kritični. Ta organizacijska struktura projekta začasno ukine hierarhijo obstoječe organizacije, pri čemer so vsi člani projektnega tima projektu dodeljeni za celoten čas njegovega trajanja.

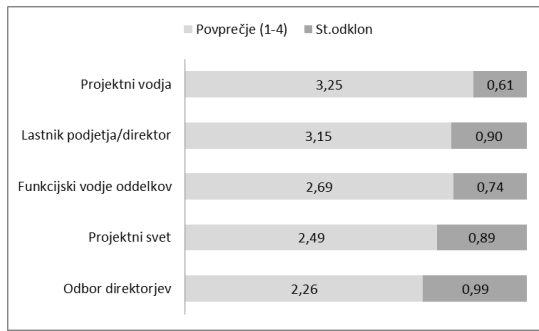
3.3 Odločevalci na projektih v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji

Raziskovalno vprašanje 3:

Kateri so najvplivnejši odločevalci pri izvedbi projektov v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji?

Raziskali smo tudi, kateri so najvplivnejši odločevalci v izvedbi projektov. Kot je prikazano na Sliki 3, anketiranci menijo, da so v podjetjih najvplivnejši odločevalci prav vodje projektov. Na Likertovi lestvici od 1 do 4 so anketiranci

označili, kateri odločevalec je na izvedbi projektov najvplivnejši.



N = 149

Slika 3: Najvplivnejši odločevalci v izvedbi projektov (lastni vir)
(1 – manj vpliven; 2 – vpliven; 3 – srednje vpliven; 4 – zelo vpliven)

Faza izvedbe je povezana s stroški, časom in kakovostjo izvajanja projekta, za kar je odgovoren vodja projekta. Na Sliki 3 so prikazani standardni odkloni in povprečne vrednosti odgovorov.

Na drugem mestu najvplivnejših odločevalcev so direktorji podjetij (3,15 na lestvici od 1 do 4), nato funkcijske vodje (2,69 do 4), projektni svet (2,49 do 4) in odbor direktorjev (2,76 od 4).

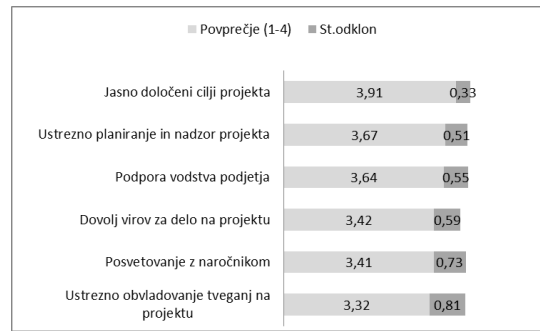
Ocenjujemo, da na to vplivajo kultura projektnega načina dela v malih in srednjih podjetjih, tradicija uporabe projektnega dela, zahtevnost projektov ter vloge in mesta na primer projektnega sveta ali odbora direktorjev.

3.4 Uspeh projektov v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji

Raziskovalno vprašanje 4:

Kateri so zaznani vplivni dejavniki za uspešnost projektov v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji?

V skladu s spoznanji raziskave (Murphy in Ledwith, 2007) na primeru Irske nas je tudi v Sloveniji zanimalo, kateri so tisti zaznani pogoji, ki vplivajo na uspešnost izvedbe projektov v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji.



N = 149

Slika 4: Vplivni dejavniki za uspeh projektov v podjetjih (lastni vir)
(1 – ni pomembno; 2 – pomembno; 3 – bolj pomembno; 4 – zelo pomembno) (lastni vir)

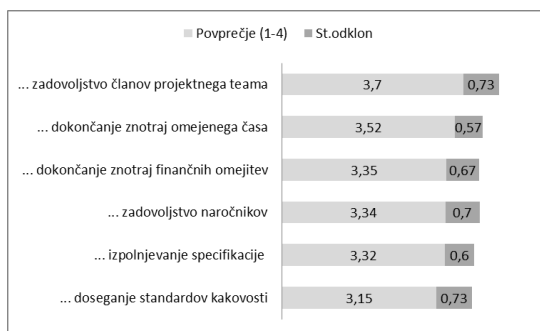
Rezultati na Sliki 4 kažejo, da v podjetjih na uspešnost projektov najpomembneje vplivajo jasno določeni cilji projekta. Na Likertovi lestvici 1 do 4 so anketiranci s standardnim odklonom 0,33 ocenili jasnost ciljev projekta z oceno 3,91 od 4. Sledita ustrezno planiranje in nadzor projekta v izvedbi z oceno 3,67 od 4 ter podpora vodstva z oceno 3,64 od 4. Na zadnje mesto, čeprav je še vedno pomemben dejavnik, so postavili ustrezno obvladovanje tveganj projekta v izvedbi (ocena 3,32 od 4).

3.5 Kriteriji ocenjevanja uspešnosti projektov v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji

Raziskovalno vprašanje 5:

Kateri so kriteriji ocenjevanja uspešnosti projektov ob zaključku v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji?

Na Sliki 5 je prikazan rezultat raziskave o tem, katere kriterije podjetja uporabljajo ob zaključku projekta za oceno uspešnosti projekta. Na Likertovi lestvici so anketiranci ocenili vsako od postavk z oceno od 1 do 4. Rezultati kažejo, da podjetja dajejo največji poudarek pri kriterijih ocenjevanja uspešnosti projektov na zadovoljstvo članov projektnega tima. To postavko so ocenili z oceno 3,7 od 4 s standardnim odklonom 0,73. Sledi postavka končanje projekta znotraj dodeljenega časa, kar so ocenili z oceno 3,35 s standardnim odklonom 0,67. Sledijo kriterij dokončanje projekta znotraj finančnih omejitev (ocena 3,35 od 4), izpolnjevanje specifikacije projekta (ocena 3,32 od 4) ter doseganje standardov kakovosti (ocena 3,15 od 4).



N = 149

Slika 5: Kriterij uspešnosti ob zaključku projekta (lastni vir)

(1 – nikoli; 2 – redko; 3 – pogosto; 4 – zelo pogosto)

Kot je razvidno iz Preglednice 1, je v anketi sodelovalo 149 (vzorec) malih in srednjih podjetij iz Slovenije.

Preglednica 1: Dejavnost poslovanja organizacij (lastni vir)

Dejavnost poslovanja organizacije	Število	Odstotek (%)
Negospodarstvo	10	6,7
Gospodarstvo – proizvodna dejavnost	70	47
Gospodarstvo – storitvena dejavnost	69	46,3
Skupaj:	149	100

Populacija je bila tri tisoč sedem malih in srednjih podjetij iz Slovenije. Kar 47 % podjetij v tej raziskavi je s področja gospodarske proizvodne dejavnosti, 46,3 % je storitvenih in 6,7 % iz negospodarstva.

Anketni vprašalnik smo z dopisom za direktorje podjetij posredovali na njihov naslov, prosili pa smo jih, da anketo izpolnijo kompetentni sodelavci s področja projektnega managementa.

Anketiranci v raziskavi so imeli dokončano dodiplomsko izobrazbo (49,6 in 38,3 %), le 6,7 % teh srednješolsko in eden od teh doktorat znanosti (Preglednica 2).

Preglednica 2: Dosežena najvišja stopnja izobrazbe anketiranca (lastni vir)

Stopnja izobrazbe	Število	Odstotek (%)
Poklicna ali	10	6,7

Šolska stopnja	Število	Odstotek (%)
srednješolska		
Dodiplomska višješolska, visokošolska ali univerzitetna (VŠ, VS ali bolonjska UN)	74	49,6
Dodiplomska univerzitetna (stari program) ali strokovni magisterij (bolonjski)	57	38,3
Znanstveni magisterij (stari program)	7	4,7
Doktorat znanosti (prejšnji ali bolonjski)	1	0,7
Skupaj:	149	100

Njihova funkcija v podjetju je prikazana v Preglednici 3.

Preglednica 3: Trenutna funkcija anketiranca v organizaciji (lastni vir)

Funkcija	Število	Odstotek (%)
Generalni direktor	9	6
Tehnični direktor	5	3,4
Direktor ali vodja poslovne funkcije (enote, oddelka, sektorja)	37	24,8
Skrbnik procesa	7	4,7
Vodja projektov	35	23,5
Član tima projektov	44	29,5
Drugo	12	8,1
Skupaj:	149	100

Največji delež anketirancev v tej raziskavi opravlja naloge članov projektnih timov (29,5 %), sledijo direktorji ali vodje poslovnih funkcij (24,8 %), vodje projektov (23,5 %), generalni direktor podjetja (6 %), skrbniki procesov (4,7 %), tehnični direktorji (3,4 %) ter drugi (8,1 %).

Preglednica 4: Spol anketirancev (lastni vir)

Spol	Število	Odstotek (%)
Moški	96	64,4
Ženski	53	35,6
Skupaj:	149	100

Glede na spol (Preglednica 4) so med anketiranci prevladovali moški (64,4 %), manj pa je bilo anketirank (35,6 %).

6. Sklep in diskusija

Na populaciji malih in srednjih podjetij v Sloveniji smo izvedli raziskavo o izbranih vidikih odločanja in uspešnosti projektov v podjetjih. Populacija je bila tri tisoč sedem malih in srednjih podjetij iz Slovenije. Vzorec, ki smo ga dobili, pa je bil 149 podjetij. Kar 47 % podjetij iz vzorca v tej raziskavi je s področja gospodarske proizvodne dejavnosti, 46,3 % je storitvenih in 6,7 % iz negospodarstva.

Najpogostejša vrsta projektov v podjetjih so tehnični projekti razvoja izdelkov, tehnološki projekti in druge vrste tehničnih projektov. Sledijo projekti na področju informatike (11 %) in gradbeni projekti (7 %). Ugotovili smo, da je najpogostejša organizacijska struktura pri delu na projektih v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji čista projektna struktura za izvedbo projektov. Ta rezultat je lahko tudi posledica nerazumevanja vprašanja s strani anketirancev, saj je bilo pričakovati, da MSP zaradi omejenih virov (ljudi za delo na projektu) uporabljajo predvsem funkcijsko organiziranost s podporo projektne pisarne ali izjemoma matrično organiziranost za delo na projektih. Raziskali smo tudi, kateri so najvplivnejši odločevalci v izvedbi projektov. Anketiranci menijo, da so v podjetjih najvplivnejši odločevalci prav vodje projektov. Rezultati prav tako kažejo, da v podjetjih na uspešnost projektov najpomembneje vplivajo jasno določeni cilji projekta in da podjetja dajejo pri kriterijih ocenjevanja uspešnosti projektov največji poudarek zadovoljstvu članov projektnega tima.

Kljub temu da smo zajeli populacijo vseh tri tisoč sedem malih in srednjih podjetij v Sloveniji, smo dobili odgovore le od 149 podjetij. Zaradi raznolikosti dejavnosti, v katerih ta podjetja delujejo, in različnosti projektov, s katerimi se ukvarjajo, rezultatov ne moremo posploševati na celotno populacijo. Če bi pridobili večji vzorec, bi lahko raziskavo izvedli samo za storitvena in proizvodna podjetja, torej ločeno. V tem primeru bi pridobili preglednejšo sliko. Vseeno pa rezultati te raziskave kažejo določeno prakso in smer, ki se uporablja v praksi projektnega managementa v malih in srednjih podjetjih. Prav tako je možnost prihodnjih raziskav primerjalna študija s tujimi raziskavami malih in srednjih

podjetij, predvsem pa ponovitev te raziskave čez čas in primerjalne študije v času.

Ocenjujemo, da so cilji raziskave doseženi, izvirnost smo dosegli z vsebino tematike in izvirno lastno empirično raziskavo s kvantitativnim načinom zbiranja primarnih podatkov s pomočjo metode anketiranja, ki je na takšnem vzorcu do zdaj še nihče ni izvedel. Uporabili smo znanstveni pristop raziskovanja po metodologiji (AIMRAD, povzetek, uvod, metode, raziskava, analiza in diskusija) ter z orodji deskriptivne statistike obdelali zbrane primarne podatke.

Podatki so bili prvič obdelani in predstavljeni v tej raziskavi. Do zdaj niso bili objavljeni še nikjer drugje.

Priložnost v prihodnosti pa vidimo še z uporabo nadgrajenih metod raziskovanja (časovne vrste, korelacije in strukturni modeli povezav med posameznimi dejavniki ter uspešnostjo projektov).

Viri in literatura

Audretsch, D.B.; Prince, Y.M. (1998). *Do small firms compete with large firms?* Tinbergen Institute of Rotterdam, Centre for Economic Policy Research (CEPR) and Georgia State University.

Belassi, W.; Tukel, O.I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects, *International Journal of Project Management*, Vol. 14, str. 141-151.

Bryde, J.D. (2003). Project management concepts, methods and application, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23, No. 7, str. 775-793.

Crawford, L.; Pollack, J. (2005). Uncovering the trends in project management, journal emphases over the last 10 years, *International Journal of Project Management*, Vol. 24 No. 2, str. 175-184.

Cooke-Davies, T. (2002). The 'real' success factors on projects, *International Journal of Project Management*, Vol. 20, str. 185-190.

Easterby-Smith, M.; Thorpe, R.; Lowe, A. (2007). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.

Edwards, T.; Delbridge, R. (2001). Linking innovative potential to SME performance: an assessment of enterprises in industrial South Wales, 41st European Regional Science Association Meeting, Zagreb, Croatia, 29 August - 1 September 2001.

Gouardères, F. (2015). Mala in srednja podjetja, dosegljivo na: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/sl/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.9.2.html, 18.1.2018.

Hudson, M.; Smart, A. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, No. 8, str. 1096-1115.

Hult, T. G. M.; Ketchen D.A.; Griffith D.A.; Chabowski, B.R.; Hamman, M.K.; Johnson Dykes, B.; Wesley Pollette, A.; Cavasugil, T.S. (2008). An assessment of the measurement of performance in international business research. *Journal of International Business Studies*, Vol.39, No. 6, str. 1064-1080.

Janeš, A.; Faganel, A. (2013). Instruments and methods for the integration of company's strategic goals and key performance indicators, *Kybernetes*, Vol. 42, No.6, str. 928 – 942.

Kotabe, M., Srinivasan, S., Aulakh, P.S. (2002). Multinationality nad firm performance: The moderating role of R&D and marketing capabilities. *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, No.1, str. 79-97.

Ledwith, A. (2004). *Management of new product development in small Irish electronics firms*, Brighton: University of Brighton.

Munns, A.K.; Bjeirmi, B.F. (1996). The role of project management in achieving project success, *International Journal of Project Management*, Vol. 14, No. 2, str. 81-87.

Murphy, A.; Ledwith, A. (2007). Project management tools and techniques in high-technology SMEs, *Management Research News*. Vol. 30, No. 2, str. 153-166.

SBA. (2015). *Pregled napredka pri izvajanju pobude SBA 2015 – Slovenija, dosegljivo na: http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwiH8OiHgP*

XNAhXCPRQKHdrYC9kQFggiMAE&url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2FdocsRoom%2Fdocuments%2F16344%2Fattachments%2F31%2Ftranslations%2Fsl%2Frenditions%2Fnative&usg=AFQjCNFljtSkTOqWIHTT3Jl6B7besJO8Lw&Si g2=EbkfYBQv_yB9SjCHWHZnUg, 18.1.2018.

Stare, A. (2011). *Projektni management : Teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija Poti.

Strecker, N. (2009). *Innovation strategy and firm performance*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Westerveld, E. (2003). The project excellence model: linking success criteria and critical success factors, *International Journal of Project Management*, Vol. 21, str. 411-418.

White, D.; Fortune, J. (2002). Current practice in project management – an empirical study, *International Journal of Project Management*, Vol. 20, str. 1-11.

Wysocki, R.K. (2009). *Effective project management: traditional, agile, extreme*. (5th ed.) Indianapolis: Wiley Publishing.

Young, T.L. (2000). *Successful project management*. London: Kogan Page

ZGD-1. Zakon o gospodarskih družbah. Uradni list RS, št.42/2006 (60/2006 popr.), 26/2007-ZSDU-B,33/2007-ZSReg-B, 67/2007-ZTFI (100 (2007 popr.)), 10/2008, 68/2008, 23/2009 Odl. US:U-I-268/2006-35, 42/2009, 65/2009-UPB3, 83/2009 Odl.US:U-I-165/2008-10, Up-1772/2008-14, Up-379/2009-8,33/2011, 91/2011, 100/2011 SKL. US:U-I-311/2011-5, 32/2012, 57/2012, 15.7.2016.

Podatki o avtorjih

Viš. pred. mag. Dušan Gošnik, MBA

Je višji predavatelj za področje managementa na Fakulteti za management Koper, Univerze na Primorskem. Magistriral je s področja poslovanja in organiziranja na Ekonomsko poslovni fakulteti v Mariboru. Prav tako je magister tehniških znanosti s področja strojništva. Leta 2006 in 2012 je pridobil certifikat senior projektni manager IPMA-CSPM. Njegovo delo zaznamujejo devetletne izkušnje v gospodarstvu na razvojnih in vodstvenih delovnih mestih, kjer je pridobil izkušnje s področja vodenja projektov. Pri svetovnem združenju za inoviranje MA-TRIZ je certificirani TRIZ strokovnjak za sistematično inoviranje. Je soavtor večih patentov. Kot avtor člankov in aktiven univerzitetni predavatelj s področja managementa deluje v domači in tuji strokovni javnosti.

Dr. Massimo Manzin

Dr. Massimo Manzin je magistriral s področja poslovanja in organiziranja na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, doktoriral pa s področja managementa na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Dolga leta je bil zaposlen v gospodarstvu na razvojnih in vodstvenih delovnih mestih, kjer je pridobil izkušnje s področja vodenja projektov. Trenutno je zaposlen na Ministrstvu za notranje zadeve - Policija.