

Project management in family enterprises and success on European tenders

Martina Grm Hrovat¹, Mirko Markič²

¹GMAJ d.o.o. Gornji Dolič 28, 2382 Mislinja, Slovenia
e-mail: tina@gmaj.si

²University of Primorska, Faculty of Management, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenia
e-mail: mirko.markic@fm-kp.si

Summary

The purpose of this research is to present the problems of family businesses and their success in the preparations and responding to the calls for European tender. In the empirical part of the research we performed a quantitative research and included those family businesses, which have so far prepared and applied for European funds via calls for tender; and in this process we attempted to determine how important is the development of project management in family businesses when obtaining these funds. Data were collected by means of a questionnaire on the population of 113 family businesses in the Savinja - Carinthia area, which have responded to the European calls for tender in the period of 2008-2013. We have established that the companies in this particular area have a low level of project management development. We have designed a model of project oriented process: Application of a family business for European funds via calls for tender. This project-oriented process includes activities and decisions that should be taken into account in family businesses while preparing and applying for European funds via any call for tender. The findings of our research will be useful for the practical orientation to family businesses in the process of responding to calls for European tender and the other organizations.

Keywords: *European calls for tender, family businesses, project-based process, project management*

Management projektov v družinskih podjetjih in uspešnost na evropskih razpisih

Martina Grm Hrovat¹, Mirko Markič²

¹ Gmaj d.o.o., Gornji Dolič 28, 2382 Mislinja, Slovenija
e-pošta: info@gmaj.si

² Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija
e-pošta: mirko.markic@fm-kp.si

Povzetek

Namen raziskave je predstaviti problematiko družinskega podjetja in njihovo uspešnost pri pripravi in prijavi na evropski razpis. V empiričnem delu raziskave smo opravili kvantitativno raziskavo ter obravnavali družinska podjetja v katerih so se pripravljali in prijavljali na evropske razpise, in pri tem poizkušali ugotoviti, kako pomemben dejavnik pri tem je zrelost managementa projektov v družinskih podjetjih. Podatke smo pridobili s pomočjo vprašalnika na populaciji 113 družinskih podjetij na savinjsko-koroškem območju, ki so se prijavila na evropski razpis v obdobju 2008-2013. Zasnovo smo predloge za projektno usmerjen proces prijave družinskega podjetja na evropski razpis. Projektno usmerjen proces vsebuje aktivnosti in odločitve, ki naj bi jih v družinskih podjetjih upoštevali pri pripravi in prijavi na katerikoli evropski razpis. Učinki našega raziskovanja bodo koristni za teoretike in raziskovalce s področja managementa projektov predvsem pa za praktične usmeritve v družinskih podjetjih in drugih ustanovah.

Ključne besede: evropski razpisi, družinska podjetja, management projektov, projektno usmerjen proces

1. Uvod

Z razvojem globalizacije ter procesov, ki jo spremljajo in podpirajo, je prišlo ponovno v ospredje spoznanje Schumpetra, da je inovativno podjetništvo temeljno gonilo gospodarskega in celotnega družbenega razvoja. Vsaj na nadnacionalnih in nacionalnih ravneh držav Evropske unije (v nadaljevanju EU) je zavedanje o pomenu inoviranja in podjetništva na zelo visoki ravni, kar dokazuje množica političnih programov, akcijskih načrtov, raziskav, konferenc in objav v različnih medijih, kjer sta inoviranje in podjetništvo postavljena v središče (Rebernik, et al. 2010, 33). V slovenskih gospodarskih družbah, še posebej mikro in majhnih, se ob vključitvi v EU zavedajo vse večje tekmovalnosti in tržnega pritiska (Rašič in Markič 2008, 13). Predvsem v mikro, malih in srednjih podjetjih (v nadaljevanju MMS) imajo veliko možnosti, da se vključijo v takšne projekte oz. programe. S pomočjo sredstev EU lahko v podjetjih in drugih organizacijah izboljšajo lasten

razvoj ter tako povečajo svojo konkurenčnost na trgu (Žurga 2004, 65). V podjetjih in drugih organizacijah so spoznali, da z uresničitvijo svojih idej, zamisli postajajo bolj inovativni in konkurenčnejši. Zato se vse bolj nagibajo k izvajanju različnih projektov kot npr. razvojnoraziskovalni, proizvodni, inovativni, ekonomski, gospodarski, okoljski, družbeni ipd. Pri izvajanju teh si pomagajo s pomočjo sofinanciranja s strani EU (Varella in Jugdev 2007, 305). Najpogostejše napake pri prijavi na razpise evropskih projektov so med drugimi nekakovostno pripravljene projekti tisti, ki imajo slabo zasnovane smotre in cilje, nedefiniran časovni načrt in pomanjkanje finančnih virov za njihovo uresničenje, neobvladovanje managementa projektov, prepozna priprava projektov ter neuskkljenost projektov s strategijo (Vrhovnik idr. 2006, 1-6).

Družinska podjetja predstavljajo gonilno silo razvoja, saj prispevajo velik delež h gospodarskemu razvoju posamezne države. V Evropski uniji je okoli 70 do 80 % podjetij

družinskih podjetij in zaposlujejo okoli 50 do 60 % vseh zaposlenih v Evropski uniji. Velik delež evropskih malih in srednje velikih podjetij je družinskih podjetij. Med njimi prevladujejo mikro družinska podjetja, ki zaposlujejo manj kot 10 ljudi. Družinska podjetja je moč zaznati v vseh panogah, medtem ko so v nekaterih državah bolj pogosta v tradicionalnih in delovno intenzivnih panogah (Mandl, 2008). Družinska podjetja predstavljajo steber gospodarstva, saj bistveno prispevajo k njegovi krepitvi in uspešnosti (Duh 2000, 38). V osnovi gre za družbeno odgovorna podjetja, ki z ustvarjanjem delovnih mest pomembno prispevajo k celotni družbi. V osnovi si družinska podjetja predstavljamo kot manjša obrtniška podjetja, v katerih so zaposleni ožji družinski člani. Da pa temu ni tako, nam dokazujejo primeri nekaterih izredno uspešnih korporacij, ki so v lasti družin. Tako so denimo Fiat, Ford, Samsung, Aldi (Hofer), Bosch, Ikea, Lego, HiPP, BMW, Benetton, C&A, AJM, Žito Gorenjska, Plastika Skaza, Pipistrel, Štalekar itd. (Lepej, 2012) To so družinska podjetja, ki ustvarjajo pomembna delovna mesta in krepijo gospodarstvo. V Sloveniji je delež družinskih podjetij med vsemi malimi in srednje velikimi podjetji med 40 in 50 %. Med nastajajočimi in novimi podjetji v Sloveniji je v povprečju 70 % takšnih, ki jih lahko opredelimo kot družinska podjetja (Duh in Tominc 2007, 93).

V zadnjem desetletju v literaturi zasledimo, da je nastalo veliko modelov zrelosti managementa projektov. Ti modeli služijo predvsem kot konkreten pripomoček za presojanje postopkov managementa projektov v posameznih organizacijah. Teoretiki, raziskovalci in praktiki v organizacijah skušajo ugotoviti, zakaj nekateri projekti uspejo in drugi ne, prav tako pa poskušajo tudi razumeti, kakšne so koristi od investicij v poslovno-organizacijskem sistemu managementa projektov (Belassi in Tukel 1996, 141). Zato je modelom zrelosti managementa projektov namenjene vse več pozornosti. Zagovorniki trdijo, da je z modeli zrelosti managementa projektov omogočeno organizacijam dosegati konkurenčne prednosti (Varella in Jugdev 2007, 304). Modeli zrelosti managementa projektov so relativno nov pojem na področju managementa projektov. Začetki segajo v leto 1987, ko so na Software Engineering Institute (2014), razvili Capability Maturity Model za področje programske opreme. V obdobju dobrih dveh desetletij od nastanka Capability Maturity Modela, se je oblikovalo

mnogo različnih modelov za merjenje zrelosti managementa projektov. Modele zrelosti v grobem razdelimo na sledeče vrste (Krajnik 2008, 27): generične, konzultantske in specifične. Kerzner (2001, 41) pravi, da posamezne organizacije želijo na področju managementa zrelosti projektov dosegati tako odličnost kot tudi višje stopnje zrelosti. Couture (2003, 347) pa pravi, da je velik interes za modele zrelosti managementa projektov povezan predvsem z rastočim zanimanjem, ki ga kažejo v organizacijah za management projektov. V organizacijah so spoznali, da uporaba obstoječih modelov in tehnik managementa projektov lahko znatno prispeva k uspešnosti posamičnih projektov. Turner idr. (2002, 47) tudi obravnavajo področje zrelosti managementa projektov, in sicer skozi koncept sposobnosti. Tako pravijo, da na področju managementa projektov ni dovolj poudarjati samo sposobnost posameznikov, temveč tudi sposobnost celotnih organizacij. Steyn (2007, 31-34) obravnava zrelost managementa projektov z vidika strateško orientiranega vodenja organizacij oziroma odličnosti organizacij. Avtor pravi, da je visok nivo zrelosti managementa projektov v organizaciji možno doseči, če v njej obstaja kultura odličnosti, ki so jo spodbudili vršni managerji v organizaciji. V organizacijah v katerih ne premorejo kakovostnih vršnih managerjev, niso sposobni dosegati visokih stopenj zrelosti managementa projektov, ne glede na to, kako dobro so usposobljeni njihovi managerji projektov (Krajnik in Markič 2010, 135).

Na podlagi predhodnih teoretičnih ugotovitev smo formirali naslednje hipoteze:

- **H₁**: Razvitost managementa projektov v družinskih podjetjih je pomemben dejavnik pri uspešnosti pridobivanja sredstev pri evropskih razpisih.
- **H₂**: Velikost podjetja vpliva na način pridobivanja znanja o pripravah in prijavi na evropski razpis.
- **H₃**: Razvitost managementa projekta vpliva na pridobitev potrebnega znanja za prijavo na pripravo na evropski razpis.

Na podlagi pregleda strokovne literature smo ugotovili, da doslej v Republiki Sloveniji še ni bilo opravljenih raziskav o zrelosti managementa projektov in uspešnosti pri prijavi na evropske razpise v družinskih podjetjih. To nam je predstavljalo raziskovalni izziv, ki naj bi prinesel nova znanja za teorijo in prakso na področju

managementa projektov. Namen raziskave je bil izvesti empirično raziskavo o pridobivanju sredstev iz evropskih razpisov v družinskih podjetjih. Na podlagi teoretičnih spoznanj in ugotovitev iz terenske raziskave, smo formirali predloge za izboljšanje stanja na področju managementa projektov in pridobivanju sredstev iz evropskih razpisov v družinskih podjetjih.

2. Metodologija

Opravili smo kvantitativno raziskavo, kot jo navajajo Easterby-Smith idr. (2005, 163). Za zbiranje kvantitativnih podatkov smo uporabili vprašalnik, ki smo ga delno povzeli po Krajniku (2008), nadalje pa oblikovali na podlagi strokovne literature. Vprašalnik je vseboval osemnajst vprašanj, ki so bila večinoma zaprtega tipa z vnaprej pripravljenimi odgovori. Vprašanja so bila postavljena tako, da nas je zanimalo, ali ima neko vprašanje vpliv na nekaj drugega. Vprašanja so bila taka, da imajo v večini le dva ali nekaj več možnih odgovorov, izmed katerih so vprašani izbrali eno.

Zaradi lažje obdelave so bili podatki razdeljeni v tri sklope, in sicer so bila v prvem sklopu vprašanja glede velikosti ter dejavnosti družinskega podjetja. Drugi sklop je bil o uspešnosti prijave na evropski razpis, tretji oz. zadnji sklop je zajemal temo zrelost managementa projekta. Zadnji sklop, tema zrelost managementa projekta, je zajemal pet vprašanj s šeststopenjsko lestvico za samoocenjevanje. Stopnja ena (1) pomeni nezrelost, stopnja dva (2) nizko zrelost, stopnja tri (3) srednjo zrelost, stopnja štiri (4) zrelost, stopnja (5) dobro zrelost in pa stopnja šest najvišjo stopnjo zrelosti managementa projekta. Pri formiranju teh vprašanj smo se oprli na teoretična in praktična izhodišča, ki smo jih oblikovali na modelih zrelosti managementa projektov, in sicer Kerznerjev (2001, 42-44) Generični model zrelosti ter Nieto-Rodriguezov in Edvardov (2004, 6) konzultantski specifični model zrelosti. Po pregledu omenjenih modelov smo z metodo utemeljitvene analize prepoznali pet ključnih področij, na katerih smo presojali zrelost posameznega družinskega podjetja.

Ključna področja modela so bila:

- usposabljanje udeležencev
- proces management projektov,
- vloga vršnega managementa organizacije,
- vloga managerjev projektov,

- informacijsko-komunikacijska sistemska podpora.

Pripravljeni vprašalnik smo pred samo izvedbo pilotno testirali v petih družinskih podjetjih ter pripombe smiselno upoštevali, da bi odpravili možne negativne učinke pri kasnejši raziskavi.

Pri statističnem obdelovanju podatkov smo naleteli na problem in sicer v tem, da podatkov za velike organizacije ni bilo dovolj. Da smo lahko izvedli statistične teste, smo združili skupino srednjih in velikih organizacij. V svojih delih in raziskavah ta problem navaja tudi Duhova (1995). Empirično raziskavo oziramo izvedbo ankete smo izvedli v štirih mesecih (julij-oktober) leta 2013. Vprašalnik smo skupaj z uvodnim besedilom, s katerim smo pojasnili namen anketiranja, posredovali 650 poslovnim subjektom po elektronski pošti, ki smo jih s pomočjo Podjetniškega centra Slovenj Gradec ter Obrtno zbornico Slovenj Gradec opredelili kot družinsko podjetje, in sicer, da je več kot 50 % podjetja v družinski lasti. Prejeli smo 113 uporabnih in pravilno izpoljenih vprašalnikov, ki smo jih uporabili za nadaljnjo statistično obdelavo.

Po zaključku zbiranja podatkov za raziskavo je sledilo urejanje in analiza zbranih podatkov. Prvi korak analize zbranih in urejenih podatkov je obsegal prikaz osnovne opisne statistike vzorca, kot so frekvenčne porazdelitve, povprečje, standardni odklon in delež proučevane populacije. Statistično analizo pa smo izvedli s pomočjo programskega orodja za analiziranje družboslovnih podatkov SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Izvedli smo statistično analizo spremenljivke, pri nekaterih vprašanjih smo proučili povezavo med dvema spremenljivkama. Uporaba metode primerjanja spremenljivk iz različnih skupin odgovorov, nam je omogočila sklepanje o njihovi povezanosti. Statistike, ki smo jih izračunali pri odgovorih na posamezna vprašanja, so:

- relativni in absolutni deleži pri posameznih odgovorih,
- aritmetične sredine stopenj zrelosti managementa projektov,
- hi-kvadrat testi nekaterih anketnih odgovorov.

V raziskavi nismo uporabili regresijske analize, ker pridobljeni podatki niso bili primerni, zato smo uporabili kontingenčne tabele in koeficient kontigence. V nadaljevanju bomo interpretirali rezultate in preverili hipoteze, ki smo jo formirali v uvodnem poglavju.

V raziskavi smo se soočili tudi z naslednjimi metodološkimi ter vsebinskimi omejitvami: 1) merjenje zrelosti managementa projektov v organizacijah je možno le na podlagi subjektivnega mnenja anketirancev, 2) v raziskavi smo upoštevali pravočasno prispele vprašalnike in predpostavili smo, da so pridobljeni odgovori anketirancev verodostojni in so odražali pravo stanje, 3) nepripravljenost za sodelovanje v izbranih organizacijah, 4) subjektivno izbrana dostopna literatura s področja raziskave in 5) ker smo raziskavo opravili v več slovenskih geografsko/statističnih regijah, smo zaradi možnosti prepoznavnosti organizacij, enote regij poimenovali po abecednem redu.

3. Rezultati

3.1 Demografski podatki podjetij

Med anketiranimi družinskimi podjetji, ki so bila vključena v vzorec, so na anketni vprašalnik odgovorili v 113 družinskih podjetjih v različnih regijah. 83 anketiranih podjetij je bilo iz območja regije A, katera je zajemala Koroško, Savinjsko in Podravsko regijo, 15 anketiranih podjetij pa je bilo iz območja regije B (Osrednjeslovenska regija, Spodnje-posavska regija, Zasavska regija) in prav tako 15 anketiranih podjetij je bilo iz območja regije C (Gorenjska regija Jugovzhodna Slovenija, Pomurska regija, Notranjsko-kraška, Obalno-kraška). Iz preglednice 1 razberemo, da je bilo od 83 anketiranih podjetij iz območja regije A, in to število predstavlja 46 mikro podjetij, od tega 22 malih podjetij ter 15 srednje in velikih podjetij.

15 anketiranih podjetij je bilo iz območja regije B, in sicer od tega jih 6 predstavlja mikro podjetja, 4 mala podjetja ter 5 srednja in velika podjetja.

Preglednica 1: Povzetek prvega sklopa vprašanj

Oblika podjetja	Območje regij			Lastništvo		Prejeti sklepi	
	Območje A	Območje B	Območje C	last članov družine	dojemanje kot družinsko podjetje	Pozitivni	Negativni
Mikro podjetje	46	6	9	10	50	34	9
Malo podjetje	22	4	4	9	25	22	3
Srednje/veliko podjetje	15	5	2	13	17	16	0
Skupaj	83	15	15	32	92	72	12

Iz območja regije C je bilo 15 podjetij, od tega 9 mikro in 4 mala podjetja ter 2 srednje/velika podjetja.

Vseh 113 anketiranih podjetij se je opredeljevalo za trditvi:

- *Da vršni management dojema podjetje kot družinsko podjetje, so se opredelili v 92 podjetij, od tega v 50 mikro podjetjih, v 25 malih podjetjih ter v 17 srednje/velikih podjetjih.*
- *Da je več kot 50 % podjetja (delnic, poslovnih deležev) v lasti članov družine, so se opredelili v 32 podjetjih, od tega v 10 mikro podjetjih, v 9 malih podjetjih ter v 13 srednjih/velikih podjetjih.*

Anketirana podjetja so se lahko opredeljevala za obe trditvi.

Iz preglednice 1 lahko razberemo tudi uspešnost pri prijavih na evropske razpise in sicer:

- Pozitiven prejet sklep so prejeli v 72 anketiranih podjetjih, od tega v 34 mikro podjetjih, v 22 malih podjetjih ter v 16 srednjih/velikih podjetjih.
- Negativen sklep na evropski razpis so prejeli v 12 podjetjih, od tega v 9 mikro in v 3 malih podjetjih.

3.2 Preverjanje hipotez

Najprej smo preverili H₁: Razvitost managementa projektov v družinskih podjetjih je pomemben dejavnik pri uspešnosti pridobivanja sredstev pri evropskih razpisih. Primerjali smo spremenljivke iz skupin odgovorov Q9 in Q15 s pomočjo hi-kvadrat testa za testiranje

neodvisnosti. S pomočjo lestvice odgovorov od 1 do 6 smo pri vprašanjih Q14-Q18 razbrali razvitost managementa projekta.

Zaradi pomanjkanja zadostnih odgovorov in izračuna statističnih testov smo združili trditve.

- Pod trditev C sta združena odgovor 3, to je vodstvo naše organizacije (poslovodstvo, uprava, vršni managerji) razume osnovna načela managementa projektov in podpira razvoj na omenjenem področju in odgovor 4, to je vodstvo naše organizacije (poslovodstvo, uprava, vršni managerji) podpira uporabo enotne metodologije managementa projektov.
- In pod trditev D sta združena odgovor 5, in sicer v naši organizaciji stalno primerjamo našo metodologijo managementa projekta z metodologijo drugih, boljših organizacijah in odgovor 6, da v naši organizaciji obstoječo enotno metodologijo managementa projektov stalno razvijamo.

Pri tem upoštevamo izide primerjanj z drugimi podobnimi organizacijami, želje kupcev/odjemalcev, razvoj programske opreme za podporo, optimizacije procesov, zahteve iz družbenega okolja in podobno.

Iz preglednice 2 Stanje v podjetjih razberemo, da v 23 (21,7 %) anketiranih družinskih podjetjih v svojem podjetju niso seznanjeni z osnovnimi načeli managementa projekta. V 50 (47,2 %) anketiranih družinskih podjetjih v svojem podjetju razumejo osnovna načela managementa projektov. V 22 (20,8 %) družinskih podjetjih imajo razvito eno ali več metodologij razvitosti managementa projektov. V 11 (10,4 %) družinskih podjetjih spodbujajo izboljševanje metodologij razvitosti managementa projektov.

Preglednica 2: Stanje v podjetjih

Stanje v podjetju	Frekvenca	Delež %	Kumulativni delež %
A. V našem podjetju nismo seznanjeni z osnovnimi načeli managementa projekta	23	21,7	21,7
B. V našem podjetju razumemo osnovna načela managementa projektov.	50	47,2	68,9
C. V našem podjetju imamo razvito eno ali več metodologij managementa projektov in podpira enotno metodologijo	22	20,8	89,6
D. V našem podjetju stalno primerjamo našo metodologijo managementa projektov z metodologijo drugih boljših organizacij	11	10,4	100,0
Skupaj	113	100	

Iz preglednice 3 razberemo, da je:

- 10 družinskih podjetij, ki niso seznanjena z osnovnimi načeli managementa projektov,

prejelo pozitiven sklep s strani ministrstva pri prijavi na evropski projekt.

- 37 družinskih podjetij, ki razumejo osnovna načela managementa projektov, je prejelo

- pozitiven sklep s strani ministrstva pri prijavi na evropski projekt.
- 18 družinskih podjetij, ki razumejo osnovna načela managementa projektov, jih uporabljajo in imajo razvito eno ali več metodologij managementa projektov, je prejelo pozitiven sklep s strani ministrstva pri prijavi na evropski projekt.
 - 6 družinskih podjetij, ki razumejo osnovna načela managementa projektov, jih uporabljajo, razvito metodologij managementa projektov in nenehno spodbujajo izboljševanje metodologije, je prejelo pozitiven sklep s strani ministrstva pri prijavi na evropski projekt.

Preglednica 3: Kontingenčna tabela – management

Sklep o sofinanciranju	Trditev, ki najbolje opisuje vaše podjetje				Skupaj
	A.	B.	C.	D.	
Pozitiven sklep	10	37	18	6	71
%	12,0	44,6	21,7	7,2	85,5
Negativen sklep	4	4	1	3	12
%	4,8	4,8	1,2	3,6	14,5
Skupaj	14	41	19	9	83
%	16,8	49,4	22,9	10,8	100,0

S pomočjo hi-kvadrat testa (preglednica 4) za testiranje neodvisnosti smo ugotovili, da hipoteze o neodvisnosti spremenljivk razvitost managementa projekta in prejetega pozitivnega

sklepa ne moremo zavrnila, saj znaša tveganje 7,6 % ($p = 0,076$). Zato ne moremo potrditi prve hipoteze, da višje razvit management projekta vpliva na pozitivne prejete sklepe ministrstva.

Preglednica 4: Test hi-kvadrat

	Vrednost	Prisotne stopnje	Signifikanca
Pearsonov hi-kvadrat	6,879	3	0,076
Razmerje verjetij	6,331	3	0,097
Linearna zveza	0,013	1	0,908
Število	83		

Nato smo preverili H₂: Velikost podjetja vpliva na način pridobivanja znanja o pripravah in prijavah na evropski razpis. Zanimalo nas je, če ima velikost podjetja vpliv na pozitivno prejete sklepe. Zato smo medsebojno primerjali posamezne vrednosti iz različnih skupin odgovorov vprašanj Q1, v katero kategorijo se je po Zakonu o gospodarskih družbah uvrščalo vaše

podjetje v letu 2013 ter Q10, in sicer ali vam je Ministrstvo RS izdalo pozitiven sklep o sofinanciranju evropskega projekta na javni razpis. Za proučevanje razlik med skupinama smo na stopnji značilnosti $\alpha = 0,05$ uporabili hi-kvadrat test.

Iz preglednice 5 razberemo, da je od 113 podjetij 73 družinskih podjetij dobilo pozitiven sklep pri

prijavah na evropski razpis, kar predstavlja 64,6 % vseh anketiranih podjetij. V 12 (10,6 %) družinskih podjetij so prejeli negativen sklep. V

28 (24,8 %) podjetjih se do tega vprašanja niso opredelili.

Preglednica 5: Sklep o sofinanciranju evropskega projekta

Sklep o sofinanciranju	Frekvenca	Delež	Kumulativni delež
Pozitiven sklep	73	64,6	85,9
Negativen sklep	12	10,6	100
Ne vem	28	24,8	
Skupaj	113	100,0	

Iz preglednice 6: Kontingenčna tabela – uspešnost razberemo rezultat, da je od 84 podjetij kar 43 (51,2 %) mikro družinskih podjetij, od tega je 34 podjetij prejelo pozitiven sklep s strani ministrstva, kar predstavlja za 40,5 % ter 9 (10,7 %) družinskih podjetij negativen sklep. Izmed 25

(29,8 %) malih družinskih podjetij je pozitiven sklep prejelo v 22 (26,2 %) malih družinskih podjetjih in v 3 (3,6 %) podjetjih negativen sklep. V 16 (19,0 %) srednjih/velikih družinskih podjetjih so prejeli pozitiven sklep s strani pristojnega ministrstva.

Preglednica 6: Kontingenčna tabela – uspešnost

Oblika podjetja	Prejeti sklepi		Skupaj
	Pozitivni	Negativni	
Mikro podjetje	34	9	43
%	40,5	10,7	51,2
Malo podjetje	22	3	25
%	26,2	3,6	29,8
Srednje/veliko podjetje	16	0	16
%	19,0	0,0	19,0
Skupaj	73	12,0	84,0
%	85,7	14,3	100,0

Izid testiranja je pokazal, da hipoteze o neodvisnosti spremenljivk velikost podjetja in pozitiven sklep o sofinanciranju na podlagi hi-kvadrata preizkusa ne moremo zavrniti, saj znaša tveganje ($p = 0,115$) 11,5 % (preglednica 7).

Ugotovili smo, da odvisnost spremenljivk ni statistično značilna, zato sprejmemo sklep, da velikost podjetij nima vpliva na pozitivne prejete sklepe. Hipotezo H_2 smo zavrnili.

Preglednica 7: Test hi-kvadrat – uspešnost

	Vrednost	Prisotne stopnje	Signifikanca
Pearsonov hi-kvadrat	4,324	2	0,115
Razmerje verjetij	6,433	1	0,04
Linearna zveza	4,241	2	0,039
Število	84		

Kot zadnje smo preverili H₃: Razvitost managementa projekta vpliva na pridobitev potrebnega znanja o za prijavo in pripravo na evropski razpis. Zanimalo nas je *ali velikost podjetja vpliv na način pridobivanja potrebnega znanja za pripravo in prijavo predloga za evropski razpis na javni razpis za nepovratna sredstva*. V tej situaciji smo primerjali spremenljivke iz vprašaj Q7 in Q1. Uporabili smo test hi-kvadratov in ugotovili naslednje (preglednica 8):

- Od 113 anketiranih družinskih podjetij je 89 (79,7 %) takšnih, ki se priprav in prijav ne loti brez predhodnih izobraževanj in usposabljanj;

- 17 (15,0 %) je takšnih, ki se lotijo priprav in prijav brez predhodnih izobraževanj in usposabljanj;
- 58 (51,3 %) anketirancev se ne udeleži zunanjih izobraževanj, 49 (43,4 %) se udeleži zunanjih izobraževanj;
- 52 (46,0 %) anketirancem pri pripravah in prijavah ne pomagajo zunanji svetovalci, 55 (48,7 %) pa pomagajo zunanji svetovalci;
- 97 (85,8 %) anketiranih podjetij ne izvaja internih usposabljanj na temo priprav in prijav predlogov za javni razpis za nepovratna sredstva;
- 10 (8,8 %) podjetij pa izvaja interna usposabljanja na temo priprav in prijav predlogov za javni razpis za nepovratna sredstva.

Preglednica 8: Način pridobivanja znanja

Način pridobivanja znanja		Frekvence	Delež %	Kumulativni delež %
Priprav in prijav smo se lotili brez predhodnih izobraževanj in usposabljan.	Ne	90	79,7	84,1
	Da	17	15	100
	Manjkajoče vrednosti	6	5,3	
Skupaj		113	100,0	
Udeležili smo se raznih zunanjih izobraževanj.	Ne	58	51,3	54,2
	Da	49	43,4	100,0
	Manjkajoče vrednosti	6	5,3	
Skupaj		113	100,0	
Pri pripravah in prijavah so nam pomagali zunanji svetovalci.	Ne	52	46,0	48,6
	Da	55	48,7	100,0
	Manjkajoče vrednosti	6	5,3	
Skupaj		113	100,0	
Izvedli smo interna usposabljanja na temo priprav in prijav predlogov.	Ne	97	85,8	90,7
	Da	10	8,8	100
	Manjkajoče vrednosti	6	5,3	
Skupaj		113	94,7	

Iz preglednice 9 razberemo, da se v večini anketiranih podjetij pred samo prijavo in pripravo na evropski razpis na javni razpis za nepovratna sredstva predhodno ne udeležijo izobraževanj ter usposabljanj. Od 106 pridobljenih odgovorov je 89 (84,0 %) podjetij takšnih, ki pred prijavo in pripravo na evropski razpis ne obišče izobraževanja in usposabljanja na to temo. Izmed

teh podjetij je 48 (45,3 %) mikro družinskih podjetij, 23 (21,7 %) malih družinskih podjetij ter 18 (17,0 %) srednje/velikih družinskih podjetij. 17 (16,0 %) anketiranih podjetij obišče izobraževanje in usposabljanje na to temo. Med temi podjetji je 9 (8,5 %) mikro podjetij, 5 (4,7 %) malih podjetij in 3 (2,8 %) srednje/velikih podjetij.

Preglednica 9: Kontingenčna tabela – pridobivanje znanja

Oblika podjetja	Prijav in priprav smo se lotili brez predhodnih izobraževanj in usposabljanj		Skupaj
	NE	DA	
Mikro podjetje	48	9	57
%	45,3	8,5	53,8
Malo podjetje	23	5	28
%	21,7	4,7	26,4
Srednje/veliko podjetje	18	3	21
%	17,0	2,8	19,8
Skupaj	89	17	106
%	84,0	16,0	100,0

Hipoteze o neodvisnosti spremenljivk velikosti podjetja in predhodno izobraževanje ter usposabljanje ne moremo zavrniti, saj je tveganje 94,2 % ($p = 0,942$) (preglednica 10). In iz tega razloga sprejmemo sklep, da podjetja, ki so se odločila za pripravo in prijavo predloga za

evropski razpis na javni razpis za nepovratna sredstva brez predhodnega izobraževanja, ni odvisna od velikosti podjetja. Zato ne moremo trditi, da velikost podjetja vpliva na predhodno izobraževanje in usposabljanje.

Preglednica 10: Test hi-kvadrat – pridobivanje znanja

	Vrednost	Prisotne stopnje	Signifikanca
Pearsonov hi-kvadrat	0,119	2	0,942
Razmerje verjetij	0,119	2	0,942
Linearna zveza	0,006	1	0,94
Število	106		

4. Diskusija in zaključek

Namen raziskave je bil ugotoviti ali razvitost managementa projektov v družinskih podjetjih vpliva pri uspešnosti pridobivanja sredstev pri evropskih razpisih. Zanimalo nas je tudi *ali je management projekta in njegovo poznavanje, razvitost v družinskih podjetjih in njihova velikost pomemben dejavniki pri prijavi na evropske razpise*. Iz raziskave smo ugotovili, da v proučevanih družinskih podjetjih ne dajejo dovolj poudarka na razvitost managementu projektov. V določenih družinskih podjetjih so poznali ter uporabljali modele razvitosti managementa projektov, v večini družinskih podjetij pa ne. Iz izidov raziskave je možno razbrati, da so bili v

družinskih podjetjih v katerih niso imeli znanja s področja managementa projekta, prav tako uspešni pri prijavi na evropske razpise kot v družinskih podjetjih v katerih so ta znanja imeli. Ugotovili smo, da število pozitivno prejetih sklepov o sofinanciranju evropskih projektov ni odvisno od razvitosti managementa projekta. V družinskih podjetjih z višjo stopnjo razvitosti managementa projekta v povprečju niso imeli višjega deleža pozitivno prejetih sklepov kot v tistih družinskih podjetjih z manj razvitim managementom projekta. Od velikosti družinskega podjetja je odvisno, na kakšen način bo podjetje pridobilo potrebno znanje. V srednjih

in velikih družinskih podjetjih se v povprečju pogosteje odločajo za pridobivanje potrebnega znanja od zunanjih izobraževanj, uporabe zunanjih svetovalcev kot v mikro podjetjih. Razvitost managementa projekta vpliva na izbor načina pridobitve potrebnega znanja za pripravo in prijavo na evropski razpis. V družinskih podjetjih z oceno 3 – razvitosti managementa projekta ali več, se odločajo za zunanja izobraževanja, uporabo zunanjih svetovalcev ter pristop k izvajanju internega izobraževanja v primerjavi z družinskim podjetji z nižjo oceno. Ugotovili smo nizko raven razvitosti managementa projekta v anketiranih družinskih podjetjih na savinjsko-koroškem območju. Ocena razvitosti managementa projekta je v povprečju 2,2 – nizka zrelost oz. razvitost managementa projekta. Ugotovili smo tudi, da so to večinoma mikro in mala družinska podjetja.

Dobljene rezultate iz naše analize je v nekaterih delih možno oz. nujno primerjati z rezultati podobnih, že opravljenih študij, v katerih so raziskovalci obravnavali merjenje razvitosti managementa projektov in uspešnosti pridobivanja sredstev pri evropskih razpisih. Lukin (2002, 87-89) je leta 2000 izvedel raziskavo v stanju managementa projektov v slovenskih podjetjih in drugih organizacijah ter ugotovil, da uvajanje managementa projektov izredno ugodno vpliva na poslovanje podjetja, saj so skrajšanje časa izvedbe, zmanjšanje stroškov, večjo kakovost, optimalno razporejanje zaposlenih, povečanje obsega poslovanja, pridobivanje znanj in izkušenj ter boljše izvajanje strategij podjetja. Management projekta je bil raziskovan tudi v malih slovenskih podjetjih. Raziskavo, ki je temeljila na predpostavki, da v malih podjetjih obstaja nekako organiziran proces strateškega načrta in da s projekti izvajajo strategijo njihovega razvoja, je opravil Kuhl (2005, 5-11). Podobno kot mi ugotavlja, da je pri usposabljanju in aktivnemu delu po projektnem načinu v malih podjetjih treba še veliko narediti. Prišli smo tudi do enake ugotovitve kot Krajnik (2008) ki je ugotovil, da odobritev predloga evropskega projekta ni odvisna od stopnje zrelosti managementa projekta v podjetju. Izidi iz naše raziskave pa se ne ujema z izidi iz raziskave Nieto in Edvard (2004, 3-29), ki so ugotovili da obstaja pozitivna korelacija med stopnjo zrelosti managementa projektov in uspešnostjo projektov (pri tem je potrebno omeniti, da se navedeni raziskovalci niso ukvarjali s pridobivanjem sredstev za projekt ampak z njegovo uspešnostjo).

Pri zasnovi, izvedbi ter interpretaciji izidov iz raziskave smo identificirali sledeče izhodišča: 1) vzpostavljen poslovno-organizacijski sistem managementa projektov za moderne družinske organizacije naj bi predstavljal strateško prednost, 2) pridobivanje podatkov in informacij s vprašalnikom je najprimernejši način za izvedbo empirične kvantitativne raziskave, 3) uveljavljeni modeli zrelosti managementa projektov so dobro izhodišče za njihovo implementacijo v teorijo in prakso.

S teoretičnega vidika smo prispevali k managerski znanosti in v njej managementu projektov v družinskih podjetjih na ta način, da smo povzeli bistvene ugotovitve s področja managementa projektov z vidika družinskega podjetja ter jih na enem mestu združili za pregleden ter strukturiran dostop. Z vidika empiričnega raziskovanja smo kot prvi v RS na izbrani populaciji preverili razvitost in vpliv managementa projekta v družinskem podjetju na pripravo oz. prijavo na evropske projekte in preverili uspešnost procesov priprav evropskih projektov. Najprej smo s poenostavljenim modelom zrelosti projektnega managementa izmerili nizko stopnjo zrelosti projektnega managementa v družinskih podjetjih. Ne moremo pa trditi oz. ne obstajajo statistično značilne povezave, da v družinskih podjetjih z višjo zrelostjo managementa projektov niso učinkovitejši pri pripravi in prijavi evropskih razpisov kot v družinskih podjetjih z nizko zrelostjo managementa projektov. Prispevek k znanosti o managementu projektov je tudi zadnja ugotovitev, da imajo podjetja v vzorcu, srednja velika družinska podjetja višji interes po pridobivanju potrebnega znanja za pripravo in prijavo na evropski razpis kot v malih družinskih podjetjih. Ugotovitve iz opravljene raziskave prinašajo tudi praktično koristne informacije za družinska podjetja v katerih se nameravajo pripravljati in prijavljati na evropske projekte.

Pri nadaljnjem raziskovanju področja prijav in priprav na evropske razpise oz. projekte ter zrelosti managementa projektov bi bilo smiselno izbrati večji vzorec družinskih podjetij (na ta način bi dobili večje število vhodnih informacij, zaradi česar bi bili izidi statističnih testov zanesljivejši in posplošljivi na celotno Slovenijo). Družinska podjetja so pomemben steber gospodarstva po celem svetu prav tako pri naših sosedih. Naše raziskovanje je bilo na območju Slovenije, s poudarkom na savinjsko-koroški regiji. Raziskovanje bi bilo mogoče razširili na

družinska podjetja po vsej Sloveniji, ki se prijavljajo na evropske razpise. Zanimiva pa bi bila tudi podobna raziskava družinskih podjetij pri prijavih na evropske razpise v sosednjih državah npr. v Avstriji, Italiji, Madžarski ali Hrvaški. Predlogi v smeri nadaljnega raziskovanja so možni tudi za obsežnejše vsebine (npr. vključiti javno dosegljive informacije o finančnih in nefinančnih kazalnikih uspešnosti glede na razvitost managementa projekta ipd.) in bolj poglobljeno statistično obdelavo podatkov (npr. opraviti faktorsko ali regresijsko analizo). Na podlagi ugotovitev iz naše ter drugih raziskav smo mnenja, da bi bilo potrebno bolj spodbuditi uvajanje managementa projekta v družinska podjetja ter po petih do desetih letih opraviti podobno raziskavo.

Literatura

- Belassi, W. in Tukel, O.I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management* 14 (3): 141–151.
- Couture, D. (2003). Enterprise project management: the path to maturity. V *The portable MBA in project management*, ur. Eric Verzuh, 347-377. New Jersey: John Wiley&Sons.
- Duh, M. (1995). *Posebnosti politike malih in srednje velikih podjetij s primerom družinskega podjetja*. Magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Duh, M. (2000). Posebnosti managementa družinskih podjetij. *MER Revija za management in razvoj*. 2000 (4-3): 38-55.
- Duh, M. in Tominc, P. (2007). Družinska podjetja v zgodnjih fazah podjetniškega procesa. V *Podobe slovenskega podjetništva v letu 2006*, ur. Rebernik Miroslav, 93. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. in Lowe, A. (2005). *Management Research, An Introduction*. London: SAGE Publications.
- Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. New York: John Wiley&Sons.
- Krajnik, M. (2008). *Stopnja zrelosti managementa projektov in učinkovitost prijav na razpis za evropske projekte*. Magistrsko delo, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Krajnik, M. in Markič, M. (2010). Vpliv projektne zrelosti organizacije na uspešnost priprave evropskih projektov. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre*, 43 (4): A 135 - A 134.
- Kuhl, T. (2005). Projektni management kot orodje razvoja v malih podjetjih. *Projektna mreža Slovenije* 8 (1/3): 5-12.
- Lepej, B. (2012). *Planiranje razvoja družinskega podjetja z omejitvijo na politiko podjetja*. Magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Lukin, Z. (2002). *Analiza stanja projektnega managementa v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Mandl, I. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues, Final Report. [Http://www.ec.europa.eu/enterprise/enterpreneurship/craft/family_business/family_business_en.htm](http://www.ec.europa.eu/enterprise/enterpreneurship/craft/family_business/family_business_en.htm) (13. 4. 2015).
- Nieto, A.R. in Edvard, D. (2004). *Boosting business performance through programme and project management: A first global survey on the current state of project management maturity in organisations across the world*. Sint-Stevens-Woluwe: Precewaterhouse Coopers.
- Rašič, K. in Markič, M. (2008). *Inovativnost in uspešnost gospodarskih družb*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Rebernik, M., Tominc, P. in Pušnik, K. (2010). *Slovensko podjetništvo v letu krize*. Maribor: Univerza v Mariboru. Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Software Engineering Institute. 2008. *Statistics and history*. <http://www.sei.cmu.edu/about/press/stats.html> (25. 11. 2015).
- Steyn, P. (2007). Organizational excellence delivers project management maturity. *Projektna mreža Slovenije* 10 (2): 31-34.
- Turner, R.J., Keegan, A.E. in Crawford, L. (2002). Delivering improved project management maturity through experiential learning. *Project management* 8 (1): 70-81.
- Varella, P. in Jugdev, K. (2007). Connecting projects to corporate strategy. V *Project manager's handbook; applying best practices across global industries*, ur. David

- I. Cleland in Lewis R. Ireland, 297-312.
New York: McGraw Hill.
- Vrhovnik, J., Filipič, L. in Štern, B. (2006).
*Pridobitev nepovratnih sredstev iz
strukturnih skladov EU*. 8 zv. Maribor:
Forum Media.
- Žurga, G. (2004). *Projektni menedžment kot del
menedžmenta v javni upravi*. Ljubljana:
Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene
vede.

Podatki o avtorjih

Mag. Martina Grm Hrovat je magistrirala na študijskem programu Management na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management. Magistrsko nalogo je opravila s področja uspešnosti managementa projektov v družinskih podjetjih pri prijavih na Evropske razpise.

Dr. Mirko Markič je znanstveni svetnik in redni profesor za področje managementa na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management. Njegova področja raziskovanja sta Uprave in organizacijske vede ter Javno zdravstvo (varstvo pri delu).