

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MARTINA GRM HROVAT

KOPER, 2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

USPEŠNOST MANAGEMENTA PROJEKTOV V DRUŽINSKIH
PODJETJIH PRI PRIJAVAH NA EVROPSKE RAZPISE

Martina Grm Hrovat

Koper, 2016

Mentor: prof. dr. Mirko Markič

POVZETEK

Namen magistrske naloge je predstaviti problematiko družinskega podjetja in njihovo uspešnost pri pripravah in prijavi na evropski razpis. V empiričnem delu magistrske naloge 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 razvitost managementa projektov v družinskih podjetjih. Podatke smo pridobili s pomočjo vprašalnika na vzorcu 113 družinskih podjetij na savinjsko-koroškem območju, ki so se prijavila na evropski razpis v obdobju 2008-2013. Zasnovali 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 pripravah 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: anketa, evropski razpisi, družinska podjetja, management projektov, model, projektno usmerjen proces.

SUMMARY

The purpose of this master's thesis 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 master's thesis 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.

Key words: questionnaire, European calls for tender, family businesses, project management, model, project-based process.

UDK:005.8:334.722.24(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Teoretična izhodišča in opredelitev obravnavanega problema	1
1.2	Opredelitev namena, ciljev in hipoteze raziskave	4
1.3	Metodologija	5
1.4	Predpostavke in omejitve	6
2	Management projektov, družinska podjetja in evropska sredstva	7
2.1	Management	7
2.1.1	Projekt	9
2.1.2	Management projektov	13
2.1.3	Management projekta in projektno usmerjeni proces	17
2.1.4	Modeli zrelosti managementa projektov	18
2.2	Družinska podjetja	26
2.2.1	Podjetništvo	28
2.2.2	Opredelitev družinskega podjetja	30
2.2.3	Družinska podjetja in njihov vpliv na gospodarstvo	35
2.3	Evropska sredstva	39
2.3.1	Evropski skladi, strukturni skladi, evropski programi	40
2.3.2	Kohezijska politika	45
2.3.3	Kohezijska politika v Sloveniji	46
2.3.4	Kandidiranje za evropska sredstva – evropski projekt	47
2.4	Pregled dosedanjih raziskav	50
2.5	Povzetek teoretičnih ugotovitev	52
3	Raziskava o učinkovitosti managementa projektov v družinskih podjetjih pri prijavi na evropske razpise	55
3.1	Populacija in vzorec	55
3.2	Metodološko ozadje empirične raziskave	55
3.3	Preverjanje hipotez	57
3.3.1	Izidi iz raziskave	57
3.3.2	Preverjanje hipotez	61
3.3	Sklepi iz empirične raziskave	88
3.4	Predlogi za izboljšave na področju razvitosti managementa projektov	90
4	Zaključek	95
4.1	Ugotovitve iz celotne raziskave	96
4.2	Prispevek k znanosti	99
4.3	Predlogi za nadaljnje raziskave	99
	Literatura in viri	100
	Priloge	106

SLIKE

Slika 1: P3M3 model zrelosti managementa projektov	22
Slika 2: Delitev evropskih programov glede na mesto razpisa	44
Slika 3: Koriščenje evropskih sredstev v letih 2005-2009	47
Slika 4: Struktura sodelujočih družinskih podjetij oz. organizacij.....	59
Slika 5: Opredelitev družinskega podjetja	60
Slika 6: Statistična regija porazdelitve sodelujočih družinskih podjetij	60
Slika 7: Delež pozitivno prejetih predlogov evropskih projektov.....	61
Slika 8: Pogostost prijavljanja predlogov evropskih projektov	67
Slika 9: Način usposabljanja za pripravo evropskih projektov	67
Slika 10: Poraba časa za prijavo na evropski projekt.....	81
Slika 11: Delež odobrenih in zavrnjenih sklepov o sofinanciranju.....	82
Slika 12: Glavni razlogi za pozitiven sklep o sofinanciranju.....	83
Slika 13: Razlogi za negativen sklep o sofinanciranju.....	84
Slika 14: Predlogi za uspešnejšo pripravo in prijavo na evropske projekte	85

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Nivoji zrelosti in ključna področja modela P3M3	23
Preglednica 2: Ocena števila družinskih podjetij po velikostnih razredih	36
Preglednica 3: Družinska podjetja v EU	38
Preglednica 4: Območje regij sedeža podjetja	58
Preglednica 5: Povzetek raziskave prvega sklopa vprašanj	58
Preglednica 6: Oblika podjetja	62
Preglednica 7: Sklep o sofinanciranju evropskega projekta.....	62
Preglednica 8: Kontingenčna tabela – uspešnost	62
Preglednica 9: Test hi-kvadrat – uspešnost	63
Preglednica 10: Stanje v podjetjih.....	64
Preglednica 11: Primerjava trditev z odgovori Ministerstva RS.....	65
Preglednica 12: Test hi-kvadrat – prejetih sklepov	66
Preglednica 13: Način pridobivanja znanja.....	69
Preglednica 14: Kontingenčna tabela – pridobivanje znanja	70
Preglednica 15: Test hi-kvadrat – pridobivanje znanja	70
Preglednica 16: Kontingenčna tabela – udeležili smo se zunanjih izobraževanj	71
Preglednica 17: Test hi-kvadrat – udeležili smo se zunanjih izobraževanj.....	71
Preglednica 18: Kontingenčna tabela – pomoč zunanjih svetovalcev	72
Preglednica 19: Test hi-kvadrat – pomoč zunanjih svetovalcev	72
Preglednica 20: Kontingenčna tabela – izvedba internih usposabljan	73

Preglednica 21: Test hi-kvadrat – izvedba internih usposabljan.....	73
Preglednica 22: Razvitost managementa projektov - brez izobraževanja.....	74
Preglednica 23: Test hi-kvadrat – brez izobraževanj.....	75
Preglednica 24: Kontingenčna tabela – zunanja izobraževanja.....	76
Preglednica 25: Test hi-kvadrat – zunanja izobraževanja.....	77
Preglednica 26: Kontingenčna tabela – pomoč zunanjih svetovalcev.....	78
Preglednica 27: Test hi-kvadrat – pomoč zunanjih svetovalcev.....	79
Preglednica 28: Kontingenčna tabela – interna usposabljanja.....	80
Preglednica 29: Test hi-kvadrat – interna usposabljanja.....	81
Preglednica 30: Kontingenčna tabela – velikost podjetja.....	83
Preglednica 31: Spearmanov koeficient – velikost podjetja.....	83
Preglednica 32: Razvitost managementa projekta v družinskih podjetjih.....	86
Preglednica 33: Povprečna vrednost vsaj 3 – zrelost managementa.....	87

KRATICE

BDP	Bruto domači proizvod
CMMI	Strnitev modela zrelosti sposobnosti (The Capability Maturity Model Integration)
CPM	Metoda kritične poti (Critical Path Method)
EK	Evropska komisija
EKSRP	Evropski kmetijski sklad za razvoj in podeželje
EPD	Enotni programski dokument RS
ESPR	Evropski sklad za pomorstvo in ribištvo
ESRR	Evropski sklad za regionalni razvoj
ESS	Evropski socialni sklad
EU	Evropska unija
EUR	Evro
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
GZ	Gospodarska zbornica
IKT	Informacijsko komunikacijska tehnologija
ISO	Mednarodna organizacija za standardizacijo (International Organization for Standardization)
KS	Kohezijski sklad
KP	Kohezijska politika
JAPTI	Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije
MMSP	Mikro, mala in srednja podjetja
MSP	Mala in srednja podjetja
NSRO	Nacionalni strateški referenčni okvir
OP	Operativni program
OP RČV	Operativni program razvoja človeških virov
OPM3	Organizacijski model zrelosti managementa projektov
OP ROPI	Operativni program razvoja okoljske in prometne infrastrukture
P3M3	Model zrelosti managementa portfeljev, programov in projektov (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model)
PMI	Inštitut za management projektov (Projekt Management Institute)
PERT	Tehnika ocene in preverjanje programa (Programme Evaluate and Review Technique)
RR	Regionalni razvoj
SPSS	Statistični programski paket za družbene vede (Statistical Package for the Social Sciences)
Ur. l. RS	Uradni list Republike Slovenije

1 UVOD

V družinskih podjetjih se soočajo, prav tako kot tudi v ostalih organizacijah v gospodarstvu in negospodarstvu, z naraščajočimi zahtevami po nenehnem izboljševanju izdelkov in storitev (v nadaljevanju proizvodov) ter procesov, za doseganje oz. sledenje konkurenčnosti. In seveda se za doseganje teh zahtev pojavlja iskanje najboljših načinov, možnosti. Pri tem so podjetjem in drugim organizacijam v veliko pomoč evropska nepovratna sredstva. V letu 2007 je Slovenija pričela s kohezijsko politiko, ki omogoča s prijavo na določen evropski razpis, pridobitev nepovratnih sredstev. Sama priprava in prijava na evropski razpis za družinska podjetja predstavlja projekt. Projekt je enkratni proces z začetkom in koncem.

Z managementom projektov pozitivno vplivamo na poslovanje in je uporaben za izboljšanje organiziranja in delovanja podjetij ali drugih organizacij na vseh področjih. V managersko prakso je vstopil kot sestavni del načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadziranja. Postopoma pa se je razvil v celovito vsestransko uporabljeno managersko orodje za obvladovanje zapletenih zahtev (Kovač 2007, 15).

Evropski projekt družinskim podjetjem predstavlja zapleteno zahtevo, zato je vsekakor priporočljivo pri sami izvedbi evropskega projekta upoštevati management projekta.

1.1 Teoretična izhodišča in opredelitev obravnavanega problema

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 načrtovanj, raziskav, konferenc in objav v različnih medijih, kjer sta inoviranje in podjetništvo postavljena v središče (Rebernik in Širec 2010, 33).

Zadeve v zvezi z razvojnimi vidiki inovacijske politike v podjetjih in/ali drugih organizacijah so nenehno strokovno in razvojno zanimive. V inovativnih gospodarskih družbah imajo dolgoročne možnosti za uspeh na zahtevnem trgu s proizvodi ali procesi, ki jih tržijo. Imeli naj bi primerno zasnovano inovacijsko politiko. 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). Posebnosti današnjih poslovnih priložnosti slovenskih podjetij so, za razliko od preteklosti, precej povezane z olajšanim pretokom proizvodov in procesov med državami EU. Z vstopom Slovenije v EU smo postali del njenega razvojnega programa in si odprli vrata za sodelovanje pri različnih razvojnih in ostalih projektih, sofinanciranih s strani EU. Predvsem v mikro, malih in srednjih podjetjih (v nadaljevanju

MMSP) 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).

S sistemskim pristopom k managementu projektov povečujemo verjetnost uspeha posameznega projekta, kar se neposredno odraža tudi v uspešnosti celotne organizacije.

Glavni razlogi za to so zajeti v naslednjih dejavnikih:

- Izbor in potrditev projektov se izvede le, če z njimi podpiramo razvojne strategije organizacije; tveganje projekta se ovrednoti, razume ter sprejema; projekte prednostno razvrščamo; ključni viri organizacije, ki so omejeni (človeški, tehnološki in organizacijski) so dodeljeni posameznemu projektu skladno z zahtevami za njihovo uspešno izvedbo.
- Projektne obveznosti in zadolžitve se opredelijo izključno glede na dosegljive smotre ali cilje (npr. v smislu tehnike, časovnega načrta, stroškov itd.).
- Odgovornosti v zvezi s portfelji projektov, programi oziroma projekti so dobro opredeljene.
- Vsak projekt posebej je načrtovan, časovno opredeljen in nadzorovan tako, da se obveznosti projekta lahko realizirajo.
- Projektni timi sodelujejo z obvezo, da realizirajo smotre in cilje projekta ter terminske in druge načrte projektov (Žurga 2004, 65).

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. 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).

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 so 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).

Evropsko unijo sestavljajo različne regije, med katerimi obstajajo velike razlike, ki so se z zadnjo širitvijo Unije še poglobile. Osrednji namen evropske kohezijske politike je zmanjševanje razlik v razvitosti med različnimi regijami v EU, saj imajo vse skupen namen:

čim hitrejši razvoj in s tem pozitiven vpliv na konkurenčnost vseh regij. Z Evropsko kohezijsko politiko se dodeljuje pomoč v okviru strukturnih skladov, kohezijskega sklada in iz različnih pobud (Wikipedia 2015).

Najpogostejše napake pri prijavih 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 uresničitev, neobvladovanje managementa projektov, prepozna priprava projektov ter neusklajenost projektov s strategijo (Vrhovnik, Filipič in Štern 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 2003b, 5). 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 Tomic 2007, 93).

Na podlagi pregleda strokovne literature smo ugotovili, da doslej v RS še ni bilo opravljene raziskave o zrelosti managementa projektov in uspešnosti pri prijavih na evropske razpise v družinskih podjetjih. To nam predstavlja raziskovalni izziv, ki bi prinesel nova znanja za teorijo in prakso na področju managementa projektov.

1.2 Opredelitev namena, ciljev in hipoteze raziskave

V magistrski nalogi smo si zastavili namen, cilje in hipoteze, katere želimo z nalogo doseči oz. ugotoviti.

Namen

Namen magistrske naloge je bil sistematičen pregled domače in tuje strokovne literature, zasnova konceptualnega modela zrelosti managementa projektov ter izvedba empirične raziskave 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.

Cilji

V nalogi smo zastavili naslednje cilje:

- V teoretičnem delu raziskave smo opravili sistematičen pregled 100 bibliografskih enot domače in tuje relevantne literature in analiz internega relevantnega gradiva podjetij (strategija podjetij, njihova politika) ter kritično obravnavali dosedanje raziskave o managementu v organizaciji, managementu projektov.
- V empiričnem delu raziskave smo na podlagi pridobljenih podatkov analizirali uspešnost pridobivanja sredstev, poskušali smo analizirati, v kolikšni meri je uspešnost pri evropskih razpisih povezana z zrelostjo managementa projektov. Podatke za analizo smo pridobili s pomočjo izvedene ankete v 113 družinskih podjetjih na savinjsko-koroškem območju, ki so se prijavila na evropski razpis v obdobju 2008-2013.
- Na podlagi ugotovitev iz empiričnega dela raziskave smo zasnovali predlog za uspešnejše prijavljanje na evropske razpise v slovenskih družinskih podjetjih.

Hipoteze naloge

Formirali smo naslednje hipoteze:

- H_1 : Razvitost managementa projektov v družinskih podjetjih je pomemben dejavnik pri uspešnosti pridobivanja sredstev pri evropskih razpisih.
- H_2 : Velikost podjetja vpliva na način pridobivanja znanja o pripravah in prijavah na evropski razpis.
- H_3 : Razvitost managementa projekta vpliva na pridobitev potrebnega znanja za prijavo in pripravo na evropski razpis.

1.3 Metodologija

Poglavja, ki smo jih obdelali v magistrskem delu, so predstavljena z različnimi metodami in tehnikami, ki se uporabljajo v raziskovalne namene.

Prvi del magistrske naloge je namenjen predvsem teoretičnim izhodiščem. V teoretičnem delu magistrske naloge smo pregledali relevantno domačo in tujo, znanstveno in strokovno literaturo. Kritično smo obravnavali dosedanje raziskave o razvoju managementa projektov v družinskih podjetjih ter različne modele, s katerimi presojava stopnje zrelosti omenjenih procesov. Za ta del raziskave smo uporabili 100 bibliografskih enot domače in tuje strokovne literature in virov.

V aplikativnem delu raziskave smo izvedli kvantitativno raziskavo, kot jo navajajo Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005, 163). Za zbiranje kvantitativnih podatkov in informacij smo uporabili anketni vprašalnik. Izhodišče vprašalnika, ki smo ga delno povzeli po Krajniku (2008), nadalje pa oblikovali na podlagi strokovne literature. Vprašanja, teh je 18 in so večinoma zaprtega tipa, z vnaprej pripravljenimi odgovori. Vprašanja so zaradi lažje obdelave razdeljena v tri smiselne vsebinske sklope. Prvi sklop vprašanj zajema demografske podatke družinskega podjetja (dejavnost, velikost ipd.) ostala dva sklopa pa obsegata vprašanja s področja uspešnosti prijave na evropske razpise ter zrelosti (razvitosti) managementa projekta v podjetjih.

Z integracijo vsebin modelov zrelosti smo oblikovali 5 vprašanj (Q14-Q18) s šeststopenjsko lestvico za samoocenjevanje. Pri čemer stopnja ena pomeni nizko zrelost oz. nezrelost ter stopnja šest najvišjo stopnjo zrelosti managementa projektov.

Vprašalnik smo izvedli v opazovanem obdobju od 1. 7. 2013 - 30. 10. 2013. Podjetja so na vprašalnik odgovarjala na podlagi svojih izkušenj pri prijavih na evropske razpise ter opredeljenost managementa projektov v podjetjih.

Za večjo veljavnost in zmožljivost smo anketni vprašalnik pred izvedbo ankete pilotno testirali v petih družinskih podjetjih ter pripombe smiselno upoštevali pri končnem oblikovanju anketnega vprašalnika.

Raziskava je potekala na populaciji organizacij iz izdelovalne in storitvene dejavnosti, ki so bile registrirane na območju Slovenije na dan 31. 12. 2012 in imajo enega ali več zaposlenih ter se opredeljujejo kot družinsko podjetje oz. več kot 50 % podjetja je v lasti družine. Populacija je obsegala 650 poslovnih subjektov, katerim bomo posredovali vprašalnik. Vprašalnik smo elektronsko dostavili odgovornim osebam v družinskih podjetjih, ki sodelujejo pri prijavih na evropske razpise in imajo o tem največ informacij.

Po zaključku zbiranja podatkov za raziskavo je sledilo urejanje in analiza zbranih podatkov. Pri tem smo uporabili računalniški programski paket SPSS ter s pomočjo kontingenčne tabele in koeficienta kontingence preverili hipotezo ter interpretirali izide in oblikovali zaključke. Opredelili oz. ugotoviti smo, kako razvitost posameznih dejavnikov managementa projekta vpliva na uspešnost pri prijavih na evropski razpis.

1.4 Predpostavke in omejitve

Pri pisanju magistrskega dela smo identificirali sledeče predpostavke:

- Vzpostavljen poslovno organizacijski sistem managementa projektov za moderne družinske organizacije predstavlja strateško prednost.
- Pridobivanje podatkov in informacij s vprašalnikom je najprimernejši način za izvedbo empirične kvantitativne raziskave.
- Uveljavljeni modeli zrelosti managementa projektov so dobro izhodišče za njihovo implementacijo v teorijo in prakso.

Omejitve magistrskega dela:

- Merjenje zrelosti managementa projektov v organizacijah je možno le na podlagi subjektivnega mnenja anketirancev.
- V raziskavi smo upoštevali pravočasno prispele anketne vprašalnike in smo predpostavili, da so pridobljeni odgovori anketirancev verodostojni in so odražali pravo stanje.
- Omejitev predstavlja nepripravljenost za sodelovanje v izbranih organizacijah.
- Omejitev raziskave predstavlja subjektivno dostopna literatura.
- Ker smo raziskavo opravili v več slovenskih geografsko/statističnih regijah, smo zaradi možnosti o prepoznavnosti organizacij, enote regij poimenovali po abecednem redu.

2 MANAGEMENT PROJEKTOV, DRUŽINSKA PODJETJA IN EVROPSKA SREDSTVA

Človek kot posameznik je šibko bitje - njegova fizična moč je manj kot pol kilovata, obdela lahko le drobec informacij, ki ga nenehno dosega. Človek pa je tudi najbolj zmožno bitje na Zemlji, zna povezovati najrazličnejše informacije in znanja, snovati nove zamisli, ustvarjati družbeno skupnost. Skrivnost uspešnosti človeškega rodu je v povezovanju in složnemu delovanju, sam zmore zelo malo, skupaj z drugimi zelo veliko. Človeškim služnostim, ki složno delujejo za doseganje skupnih smotrov in ciljev, pravimo organizacije, kot so npr. družina, skupina, podjetje, ustanova, društvo, cerkev, politična stranka, država ipd. Skupina ljudi sama na sebi ni nujno uspešna pri doseganju smotrov in ciljev, če ne deluje urejeno in složno. Obvladovanje organizacije, da tako deluje, je management – ljudje, ki ga opravljajo so managerji (Tavčar 2007, 8-9).

Da bi bili ljudje pri svojem delu uspešnejši, so si čedalje bolj delili delo, posamezniki pa so se pri tem čedalje bolj specializirali le na eno, razmeroma ozko strokovno področje delovanja. Ta pojav je stroka poimenovala tehnična delitev dela, prednost delitve pa ni bila le v večji storilnosti, ampak je prinesla tudi znižanje stroškov proizvodnje ter izboljšanje kakovosti proizvodov in procesov. Tehnična delitev dela pa spremlja tudi negativne pojave – neusklajenost med sestavinami razčlenjenega procesa. Zato se je z večanjem tehnične delitve dela povečala tudi potreba po usklajevanju razdeljenega dela. Večja kot je delitev, zahtevnejše je usklajevanje, obenem pa čedalje bolj vpliva na uspešnost dela. Samo razdeljeno in ponovno v celoto povezano usklajeno delo je temelj podjetja ali druge organizacije za rast uspešnosti, to usklajevanje pa stroka imenuje management (Stare 2011, 38).

2.1 Management

Poznamo mnogo pogledov na to, kaj tvori management. Egipčani so gradili piramide, Kitajci so zgradili Kitajski zid in Mezopotamci so se naučili namakati zemljo in obzidati mesta. Za vse te spretnosti je bila potrebna visoka stopnja usklajevanja in čeprav so mnogi imeli za delovno silo ujetnike, je moralo obstajati sicer nerazvito organiziranje dela.

Ena izmed sodobnih rab pojma “management” npr. izvira iz Združenih držav Amerike, to je iz časov, ko so se severnoameriška industrija in železnice ob koncu 19. stoletja zelo hitro razvijale in se je pojavila potreba po poslovnih in podjetniških veščinah (Tavčar 2007, 12-13).

Naloga managementa je obvladovati organizacijo tako, da uspešno dosega postavljene smotre in cilje, ki se skladajo z interesi vplivnih udeležencev organizacije. Vplivni udeleženci

presoajajo uspešnost managerjev po stopnji doseganja smotrov in ciljev, ki jih dosegajo v organizaciji (Tavčar 2007, 58).

Menedžment (ang. Management) je proces odločanja, načrtovanja, osmišljanja, usmerjanja, razporejanja (alociranja) organizacijskih resursov (virov), vodenja ter nadzora in vrednotenja izvajanja različnih aktivnosti. Hkrati je management ekonomska in organizacijska znanstvena disciplina (Fayol 1949, 3-6).

Management je umetnost osredinjanja in združevanja na videz dveh nasprotujočih si dejavnikov. Tako se od posloводства (tudi uprave, vršnih managerjev, direktorjev, ravnateljev ipd.) zahteva po eni strani trdnost pri delu in odločanju, po drugi strani pa gibljivost in prilagodljivost, skorajda sočasno akcijo in reakcijo, lokalno razumevanje in globalno perspektivo, osredotočanje na današnje in jutrišnje probleme organizacije (Možina 2002a, 13).

Management je sestavina različnih dejavnosti in različnih pojmovanj, velikokrat enkratnih v organizaciji, za katere ni mogoče napisati recepta, ker se ne ponavljajo (Možina 2002b, 13).

Management je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji in s tem v zvezi vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Nameni in cilji organizacije dajejo pobude in vodila za te dotične naloge in aktivnosti. Management je v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih smotrov in ciljev (Možina 2002a, 15).

Fayol (1949) ugotavlja, prav tako tudi drugi avtorji, ki pišejo na temo management, da je ta enak v vseh organizacijah in da se ga je mogoče naučiti. Management opredeljujejo kot funkcijo, ki ima najpogosteje uporabljene delitve planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje:

- *Planiranje* je predvidevanje prihodnosti in ocen njenega vpliva na družbo, opredeljevanje smotrov in ciljev ter načinov za njihovo uresničevanje.
- *Z organiziranjem* se določajo medsebojna razmerja ljudi, ki bodo omogočila npr. izvedbo plana, kadrovanje izvajalcev, vzpostavitev organizacijskih enot (npr. oddelkov, sektorjev, služb, referatov ipd.) delegiranje in prenos pristojnosti na nižje ravni organiziranosti, vzpostavitev verige ukazovanja ter koordiniranje dela podrejenih.
- *Vodenje* je vplivanje, motiviranje in usmerjanje zaposlenih, da bi ustrezno opravili naloge, ki so jim bile dodeljene s planom in organiziranostjo, navduševanje ljudi za naporno delo, vzdrževanje morale, skrb za organizacijsko kulturo družbe, obvladovanje nesporazumov, sporov in komunikacij.
- *Kontroliranje* vključuje spremljanje doseženega in delovanje v primeru odstopanja izvedbe od plana.

Ob prehodu v novo stoletje (novo obdobje) in ob pregledu množice teorij ni dvoma, da ni ene same velike teorije, ki bi vladala na področju managementa. So različne teorije, ki si niso nasprotujoče, marveč se vse bolj povezujejo in dopolnjujejo. Nasprotja med njimi dopolnjujejo različna gledanja na obdobje.

Management se pojavlja v vsaki organizaciji npr. pridobitni ali nepridobitni, javni ali zasebni, majhni ali veliki. Njegova naloga je načrtovati smotre in cilje ter prihodnje rezultate in jih doseči s pomočjo sodelavcev. Z drugimi besedami, zadovoljiti je treba pričakovanja kupcev, potrošnikov, delničarjev in zaposlenih v organizaciji, po možnosti pa tudi širše družbeno okolje.

Preteklost – pregled

Z managementom kot sestavnim delom obvladovanja organizacij so se v začetku 19. stoletja začeli ukvarjati teoretiki, raziskovalci in praktiki.

Do druge svetovne vojne, ki je tudi na področju vede o managementu pomemben mejnik, je bilo del o managementu malo. Po drugi svetovni vojni se začenja obdobje sodobnega raziskovanja na področju managementa. V 60. in 70. letih 20. stoletja je veda in praksa managementa doživela najhitrejši vzpon. Na prelomnici med obema desetletjema je bilo konec povojne konjunkturo, začetek sedemdesetih let je prinesel že prve krizne pojave. Sedemdeseta leta so sprožila val nastajanja vse večjih korporacij, zlepljenih iz podjetij z nesorodnimi programi in kulturami – osemdeseta leta pa zlom tega trenda in razočaranje. (Tavčar 2007, 26).

2.1.1 Projekt

Nemalokrat se ljudje, predvsem v podjetjih in drugih organizacijah, sprašujejo, katere naloge sploh izpeljati kot projekt. Ali naj se neka naloga uradno vključi med projekte družbe ali naj se tistemu, ki je ključen in odgovoren za izvedbo, "prizna" status managerja projekta?

Beseda projekt ima v slovenskem knjižnem jeziku več pomenov. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ 2014) je beseda »projekt«:

Kar določa, kaj se misli narediti in kako naj se to uresniči, načrt: izdelati, predložiti projekt; projekt šolske reforme; projekt za modernizacijo podjetja; finančni investicijski projekt; idejni, tehnični projekt stroja; raziskovalni projekt; vesoljski projekt.

Projekti se običajno ne izvajajo zaradi projektov samih, ampak zato, da bi z njegovo pomočjo dosegli neke koristi. Namen projekta se ne uresniči neposredno v okviru projekta, ampak ga na daljni rok uresničijo ustvarjeni proizvodi in procesi projekta.

Verjetnost uresničitve namena pa je zaradi posrednosti manj od verjetnosti uresničitve ciljev, za katere tim projekta planira, organizira, vodi in kontrolira ciljno usmerjene aktivnosti. Namen je tudi časovno manj natančno opredeljen kot cilj. Andersen meni, da je namen projekta velikokrat razreševanje poslovnega problema, zato bi ga lahko imenovali tudi poslovni cilj projekta, saj je projekt vedno vzpostavljen in izpeljan z namenom, da so proizvodi in procesi projekta sredstvo za doseganje smotrov in ciljev poslovanja (Stare 2011, 15).

V strokovni literaturi smo našli naslednje definicije pojma projekt:

- Project Management Institute (2004, 5) opredeljuje projekt kot začasno prizadevanje, da bi ustvarili edinstven proizvod ali proces oz. izid. Pri tem naj bi imel vsak projekt določen začetek in konec. Na nivoju organizacije pa so projekti predvsem sredstva, s katerimi organiziramo aktivnosti, ki jih drugače v okviru obstoječe strukture organiziranosti ne bi mogli.
- Kerzner (2006, 2) projekt opredeljuje kot vsak niz aktivnosti in nalog, ki imajo definirane cilje, časovno definiran začetek in konec, omejena finančna sredstva, porabljajo vire in so multidisciplinarne.
- Projekt kot niz koordiniranih aktivnosti, z jasnimi začetnimi in končnimi točkami, s katerimi se ukvarjajo posamezniki ali organizacije, da bi dosegli določene smotre in cilje v okviru definiranega terminskega plana, stroškov in kazalnikov doseženega, opredeljuje Lester (2003, 1).
- Niz enkratnih, kompleksnih in povezanih aktivnosti, ki imajo skupen cilj in namen ter morejo biti končane v nekem času v okviru proračuna in v skladu z zahtevami, projekt opredeljuje Wysocki in McGary (2003, 3).
- Hauc (2007, 28-35) pravi, da je projekt ciljno usmerjen, časovno omejen in interdisciplinaren proces. S projektom praviloma nastane nekaj novega, kar prej ni obstajalo. Projekt je vmesni proces med tistim, kar želimo in hočemo ustvariti, in tistim, kar bo ustvarjeno.

Definicijo projekta pa na podlagi opredelitev Aljaž Stare (2011, 5) povzamemo, da je projekt enkraten, časovno in finančno omejen ter ciljno usmerjen kompleksen proces logično povezanih aktivnosti z namenom ustvarjanja proizvodov ali procesov v skladu s standardi kakovosti in naročnikovimi zahtevami.

Vrste projektov

V literaturi je več načinov delitve projektov – npr. glede na vsebino, dorečenost ciljev, trajanje, obsežnost, ponovljivost ipd.

Vsebinsko lahko projekte razdelimo v tri glavne skupine (Stare 2011, 10):

- investicijski projekti,
- raziskovalno-razvojni projekti in
- organizacijski projekti.

Investicijske projekte običajno razmejimo še glede na dva tipična udeleženca – investitorja in (običajno zunanjega) izvajalca. Prvi, naročnik in plačnik, bo končni proizvod ali proces projekta (npr. stavbo, proizvodnjo linijo, informacijsko-komunikacijsko tehnologijo IKT – podporo itd.) uporabljal dolgoročno, proizvajalec pa proizvod ali proces ustvari in za to dobi plačilo. Pomembna je še delitev na zunanje in notranje projekte. Zunanji imajo znanega plačnika, projekti pa se izvajajo po predhodno podpisani pogodbi. Zunanji projekti so običajno izvedbeni, organizacije, ki jih izvajajo, pa so običajno projektno usmerjena podjetja (Stare 2011, 10).

Cagle (2005, 26-29) razvrsti projekte glede na njihovo velikost. Širše področje managementa projekte najprej razdeli na projekte in programe. Projekt opredeli kot niz aktivnosti, ki jih v posamezni organizaciji izvedejo za internega kupca. Program pa opredeli kot niz aktivnosti, ki jih na podlagi pravno zavezujočih pogodb v organizaciji izvršijo za zunanjega kupca. Širše področje managementa projektov tako razdeli na:

- Male projekte – te vodijo koordinatorji projektov. Po navadi je v projekt vključenih manj kot šest ljudi, ki izhajajo iz istega ali podobnega strokovnega področja. Te projekte opredeli kot nizko kompleksne in nizko tvegane.
- Srednje velike projekte – vodijo koordinatorji ali nadzorniki projektov. Po navadi je v projekt vključenih več kot šest ljudi, ki izhajajo iz različnih strokovnih področij. Te projekte opredeli kot zmerno kompleksne in nizko do zmerno tvegane.
- Velike projekte – vodijo managerji projektov. Po navadi je v projekt vključenih več kot deset ljudi, ki izhajajo iz različnih strokovnih področij. Te projekte opredeli kot zmerno do visoko kompleksne in zmerno do visoko tvegane.
- Programe – vodijo managerji programov. Programi imajo za razliko od projektov sklenjeno pravno pogodbo s kupcem. V programe je po navadi vključenih več kot deset ljudi, ki izhajajo iz različnih strokovnih področij. Programe opredeli kot zmerno do visoko kompleksne in zmerno do visoko tvegane.
- Virtualne projekte ali programe – vodijo managerji programov. Od ostalih projektov ali programov se razlikujejo po tem, da se dva ali več ključnih udeležencev nahaja na

različnih geografskih lokacijah. Ti med seboj komunicirajo s pomočjo sodobnih komunikacijskih pripomočkov (npr. z e-pošto, z internetom, telekonferencami ipd.). V virtualne projekte ali programe je po navadi vključenih več kot deset ljudi, ki izhajajo iz različnih strokovnih področij. Virtualne projekte ali programe opredeli kot zmerno do visoko kompleksne in zmerno do visoko tvegane.

- Mednarodne projekte ali programe – vodi manager projekta ali programa. Od ostalih projektov ali programov se razlikujejo po tem, da je kupec v drugi državi, kot tisti, ki managerira projekt ali program. Te projekte ali programe opredeli kot zmerno do visoko kompleksne in zmerno do visoko tvegane.
- Obsežne projekte – vodijo managerji projektov ali programov. Od ostalih projektov ali programov se razlikujejo po velikosti in organiziranosti. Razdeljeni so namreč na več manjših projektov. V obsežne projekte ali programe je po navadi vključenih več kot deset ljudi, ki izhajajo iz različnih strokovnih področij. Te projekte ali programe opredeli kot zmerno do visoko kompleksne in zmerno do visoko tvegane.

Najznačilnejše lastnosti projektov, ki smo jih podali po različnih avtorjih (Burke 2003; Meredith in Mantel 2009; PMBOK 2008) so:

- Končnost – projekt ni ponavljajoč se proces, ki bi se izvajal trajno, ampak je časovno omejen in ima jasno določene in dogovorjene časovne omejitve, začetni in končni datum. To ne pomeni, da je trajanje projekta kratko, saj trajajo projekti od nekaj tednov do nekaj let. Končnost pa praviloma ne velja za proizvode.
- Enkratnost – s projektom ustvarimo unikatne proizvode ali procese. Projekt je enkraten tudi zato, ker je malo verjetno, da bo ponovljen na isti način in z istimi udeleženci. Delo pri projektu ne more biti rutinsko, vendar vsebuje posamezne rutinske aktivnosti.
- Usmerjenost k smotru in cilju – s projektom želimo doseči enega ali več smotrov in ciljev (proizvod ali proces), zato naj bi bile vse aktivnosti projekta planirane in izpeljane za dosego postavljenih smotrov in ciljev.
- Omejenost – avtorji med omejitve največkrat uvrščajo kakovost, končni rok in finančna sredstva, ki jih ima tim na voljo za izvedbo projekta, običajno pa jih imenujejo kar trojna omejitev (angl. triple constraint). Avtorji tudi med omejitve uvrščajo zakonodajo, etiko, lokalno skupnost in socialni vidik ter ljudi (npr. v organizaciji imajo premalo ustreznih kadrov). Vendar pa je glavna omejitev proračun projekta – če ja ta dovolj visok, lahko za potrebe izvedbe projekta najamemo najboljše strokovnjake na svetu.
- Kompleksnost – projekt lahko ima zelo kompleksne smotre in cilje, kar zahteva veliko medsebojno prepletenih aktivnosti ter širok splet ljudi z različnimi kompetencami, pristojnostmi in odgovornostmi. Kompleksnost projekta zahteva pazljivo koordiniranje ter kontroliranje rokov, stroškov in izvajanj.
- Povezanost in soodvisnost projektnih aktivnosti – projekt sestavlja niz medsebojno povezanih aktivnosti, ki jih je treba izvesti na poti do zelenega smotra in cilja. Med seboj

so odvisne, saj nekaterih aktivnosti ne moremo začeti izvajati pred zaključkom predhodne. Izvedba projekta je odvisna tudi od izvajanja aktivnosti drugih projektov v družbi.

- Konfliktnost – managerji projekta delujejo v mnogo bolj konfliktnem družbenem okolju kot drugi managerji. Projekt je organizacija v okviru organizacije in se z organizacijskimi enotami »bojuje« za izvajalce in druge vire. Posamezni izvajalci pri projektu so odgovorni dvema nadrejenima, ki imata različne smotre, cilje in prioritete. Konfliktnost se kaže tudi v nasprotju interesov udeležencev projekta – naročnika, družbe, projektnega tima in javnosti.
- Tveganost – ta je povezana z enkratnostjo in konfliktnostjo. Ker je vsak projekt drugačen od predhodnega, se pojavi tveganje, da bo člane tima med izvedbo projekta marsikaj presenetilo npr. težave pri izvedbi, naročnik, vreme, vplivni posamezniki ipd. Vse to lahko ovira delo tima in povzroči, da se projekt ne konča v okviru pričakovanj.

2.1.2 Management projektov

Management projekta vključuje prepoznavanje zahtev, postavitve jasnih in dosegljivih smotrov ter ciljev, usklajevanje nasprotujočih zahtev udeležencev z veliko kakovosti, obsega, časa in stroškov ter prilagajanje specifikacij, plana in pristopa različnim pričakovanjem udeležencev projekta (PMBOK 2008).

Če se usmerimo na management projektov v ožjem pomenu besede oz. na management posamičnih projektov, ugotovimo, da je ob množici strokovne literature moč najti tudi veliko različnih opredelitev tega termina. Kerzner (2006, 4-5) tako pravi, da je management projektov planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje virov organizacije za doseganje kratkoročnih ciljev. Pri tem se definicija kratkoročnega obdobja po posameznih dejavnostih gospodarstva razlikuje. Poleg tega pri managementu projektov koristno izrabljamo sistemski pristop. Posameznike iz vertikalne ukazovalne hierarhije oz. poslovnih funkcij namreč dodelimo horizontalni ukazovalni hierarhiji oz. posameznim projektom. Obenem si prizadevamo, da namenske in objektne cilje projektov dosežemo v okviru planiranih stroškov, planiranega časa, planirane kakovosti in v okviru zahteve, ki so jih podali kupci proizvodov ali procesov pri posameznih projektih.

Pinto in Rouhiainen (2001, 35) kot dva primera začetka managementa projektov opredelita gradnjo piramide v starem Egiptu in gradnjo Panamskega prekopa. Področje managementa projektov pa se je začelo hitreje in predvsem bolj sistematično razvijati po koncu druge svetovne vojne.

Schwindt (2005, 3) pravi, da so nato v 60. letih preteklega stoletja pričeli nastajati različni algoritmi za optimiranje razporejanja posameznih virov na področju managementa projektov.

Ti algoritmi so se nanašali predvsem na razreševanje problemov okrog izravnavanja zasedenosti virov, trajanja projektov in sprejemanja odločitev glede krajšanja ali podaljšanja posameznih aktivnosti na račun zmanjševanja oz. povečevanja stroškov projektov. Kasneje so nastale še različne tehnike, metode in analize, ki danes skupaj tvorijo orodje managementa projektov, razvijali so se novi nabori znanj, oblikovala so se različna strokovna združenja, kar je vodilo do velike pluralnosti na tem področju. Zato je v zadnjih letih mogoče zaznati težnje, da bi se posamezni nabori znanj standardizirali in mogoče vsaj delno poenotili.

Kerzner (2006, 1-3) pravi, da se je ob začetku 21. stoletja dojemanje managementa projektov bistveno spremenilo. Če je nekoč veljalo, da je dobro, če uporabljamo metodologijo managementa projektov, je danes jasno, da je ta metodologija nujna za preživetje organizacije.

Fangel (2007, 477-479) pokaže temeljne razloge, ki naj bi zahtevali vpeljavo koncepta managementa projektov v posamezno organizacijo. In sicer pravi, da se v današnjem poslovnem in družbenem okolju odvijajo zelo hitre spremembe, na trgih pa vlada ostra konkurenca. Ob tem skoraj ni prostora za napake, nesmotrno porabljanje časa ali nespametno razdeljevanje sredstev za posamezne projekte. Zaradi tega naj bi bili v vsaki organizaciji zainteresirani za razvoj poslovno-organizacijskega sistema managementa projektov.

Zavedali naj bi se, da v modernem poslovnem in družbenem okolju velja sledeče:

- Odjemalci so vedno bolj zahtevni glede načina manageriranja projektov. Vedno več jih tudi zahteva, da so managerji projektov certificirani s strani priznanih organizacij s tega področja ali da na kakšen drug način izkazujejo pričakovane oziroma zahtevane sposobnosti.
- V vedno več organizacijah dojemajo ustrezen poslovno-organizacijski sistem managementa projektov kot strateško prednost. O strateških konkurenčnih prednostih govorimo takrat, ko so te predpogoj za izvajanje ostalih aktivnosti v organizacijah.
- Udeleženci projektov vedno pogosteje zahtevajo bolj natančno definirane naloge in pristojnosti kot v preteklosti.
- Glede na to, da se v organizacijah managerji projektov tudi menjajo, se ustvarjajo potrebe po stalnem vzdrževanju in nadgrajevanju sposobnosti managerjev projektov ter obstoječe projektne kulture v organizaciji. Pri čemer to velja tako za bolj izkušene managerje projektov kot tudi za začetnike.
- Managerji projektov naj bi stalno nadgrajevali svoje specifične sposobnosti.

Management projektov je v družbenem okolju eden izmed sodobnih načinov planiranja, organiziranosti, vodenja in kontroliranja dejavnosti, ki se mu namenja vedno več pozornosti. Ponuja nam namreč splošno metodologijo za obvladovanje enkratnih procesov. Pa naj gre za projekte na področju gradbeništva, strojništva, ekonomije, informatike, človeških virov oz.

drugih področij človekovega delovanja. V nadaljevanju bomo predstavili še, kako posamezniki oz. organizacije dojemajo management projektov.

Management projekta je (Stare 2011, 38):

- Proces planiranja, organiziranja in kontrole vseh vidikov projekta za doseganje smotrov in ciljev.
- Dinamičen proces, s katerim koristno, kontrolirano in strukturno izkoriščamo ustrezne vire organizacije, da bi dosegli jasno opredeljene smotre in cilje, vezane na strateške potrebe; izvaja se v skladu z določenimi omejitvami.
- Ciljno usmerjeno organiziranje uporabe virov.
- Planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje virov družbe v razmeroma kratkem časovnem obdobju, da bi dosegli nek smoter in cilje. Pri tem uporablja sistemski pristop ravnanja z ljudmi iz funkcijskih organizacijskih enot (vertikalna hierarhija), razporejenimi na nek projekt (horizontalna hierarhija).

Heerkens (2002, 9-23) po drugi strani obravnava management projektov s sledečih treh vidikov:

- Procesni vidik – proces managementa projektov terja, da za obvladovanje enkratnega procesa oblikujemo strukturo organiziranosti oz. tim projekta, ki je največkrat poseben »mikrokozmos« znotraj večje organizacije. Ko tim projekta doseže izid, proces zahteva razpustitev te strukture organiziranosti. Procesni vidik osvetlimo tudi skozi koncept življenjskega cikla posameznega projekta. Projekti so tako običajno razdeljeni na več faz, pri čemer te skupaj tvorijo življenjski cikel projekta. Štiri temeljne faze projekta so faza inicializacije, faza planiranja, faza izvajanja in faza zaključevanja.
- Interpersonalni in behavioristični vidik – za uspešen management projektov potrebujemo ustrezna znanja o človeškem vedenju in zmožnosti vzpostavitve ustreznih medsebojnih odnosov v timu projekta. Manager projekta namreč deluje v okoliščinah stalne negotovosti, pri čemer naj bi znal posameznike zlit v učinkovit tim. Izziv, ki pri tem nastopi za managerja projekta je, da je sposoben doseči sodelovanje posameznikov, ki mu niso neposredno odgovorni.
- Organizacijski vidik – večina projektnih managerjev deluje v kompleksnih organizacijah. Člani timov projekta prihajajo iz različnih organizacijskih enot iste ali kakšne druge organizacije. Navedena situacija pomeni za managerja projekta velik izziv, kajti ta je zadolžen za usmerjanje delovanj različnih posameznikov. In sicer v tisto smer, ki je najboljša za projekt. Pri tem obstaja nevarnost, da bodo člani tima projekta prej delovali v dobro svoje funkcijske organizacijske enote kot pa v dobro projekta. Kako velika je ta nevarnost, pa je odvisno predvsem od zrelosti managementa projektov v posamezni organizaciji.

Levine (2002, 1-3) opredeli management projektov kot samostojno disciplino, ki premore svojo terminologijo ter svoj nabor vrednot, znanj in veščin. Management projektov kot disciplina obsega različna področja, kot so npr. opredelitev obsega projekta, planiranje aktivnosti, planiranje virov, management kadrov, opredeljevanje proračuna in nadzor stroškov, management tveganj, management sprememb ter zaključevanja projektov.

V Project Management Institut (2004, 8) definirajo management projektov kot uporabo znanj, veščin, orodij in tehnik za doseganje zahtev projekta. Management projektov obsega uporabo in integracijo različnih procesov, kot so inicializacija, planiranje, izvajanje, spremljanje in kontroliranje ter zaključevanje. Poleg tega management projektov vključuje tudi:

- opredelitev zahtev,
- postavitev specifičnih, merljivih, dosegljivih, realističnih in časovno opredeljenih smotrov in ciljev,
- uravnoteženje zahtev glede kakovosti, obsega, časa in stroškov,
- prilagoditev specifikacij, planov in pristopov glede na različne interese in pričakovanja udeležencev projekta.

Wysocki in McGary (2003, 18) pravita, da je management projektov metoda in nabor tehnik, ki temeljijo na sprejetih načelih splošnega managementa. Ta načela uporabljamo za planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje delovnih aktivnosti, da bi dosegli želene izide v okviru proračuna in v skladu z zahtevami udeležencev.

Cagle (2005, 1) razume management projektov kot metodologijo za kontroliranje aktivnosti, terminskega plana in stroškov projekta.

Howes (2001, 1) pravi, da je management projektov disciplina, ki ustvari napovedljive in ponovljive izide. Vsebuje več različnih veščin, kot so:

- razumevanje medsebojnih povezav med ljudmi, tehnologijami, proračuni in pričakovanji,
- planiranje projektov z namenom maksimiranja produktivnosti,
- motiviranje udeležencev z namenom, da izvršijo plan,
- analiziranje dejanskih rezultatov ter
- ažuriranje in usklajevanje planov, zato da upoštevamo spremembe, ki so se zgodile med izvajanjem projekta.

Pritcharda (2004, 6) pa za opredelitev managementa projektov pravi, da naj bi bili pazljivi pri izbiri metod in tehnik, ki jih nameravamo uporabiti pri posameznem projektu. Izbrane metode in tehnike naj bi ustrezale tako okolju projekta, kupcem in timu projekta.

Pri vseh teh opredelitvah pa je pomembno spoznanje, da je management projekta veliko več kot samo uporaba računalniških programov za izdelavo terminskega plana, je uporaba znanja,

veščin, orodij in tehnik za izvedbo projektnih aktivnosti v sodelovanju z drugimi (Stare 2011, 41).

2.1.3 Management projekta in projektno usmerjeni proces

Izpeljati posel je razširjeno mnenje managerjev projektov iz prakse, pri čemer dodajajo, da ga je treba izpeljati pravočasno, v okviru proračuna in v skladu z zahtevami (Frame 2003).

Management projektov je ciljno usmerjen dinamičen proces, ki vključuje obvladovanje časa, stroškov, kakovosti, ljudi in drugih prvin z namenom učinkovite izvedbe projekta – v predvidenem času, v okviru predvidenih stroškov, ob ustrezni kakovosti izvedbe in končnega proizvoda ali procesa (Stare 2011, 40).

Mnogi avtorji proces managementa projekta enačijo s fazami projekta. Thomsett (2002) je tematiko imenoval proces managementa projekta, v sklopu te pa navedel presojo in odobritev, planiranje, spremljanje in poročanje.

Wysocki in McGary (2003) to obravnavata kot tradicionalni cikel managementa projekta, faze tega pa naj bi bile opredelitev obsega (kar je naloga naročnika), razvoj plana, uveljavitev plana, kontroliranje in zaključevanje, kar so dejansko faze projekta.

Turner in Simister (2000) sta poglavje nasloвила Management Projekta: proces, v njem pa pojasnjujeta faze projekta.

Podobno v poglavju Življenjski cikel projekta omenja faze managementa projekta Charvat (2002), na kar navaja faze projekta. Podobno sta tematiko predstavila tudi Meredith in Mantel (2009), ki pojasnjujeta prav tako napredovanje projekta (odstotni delež izvedbe), na začetku projekta se izbere managerja projekta, sestavi se projektne tim in opredelijo potrebni viri ter pripravi seznam aktivnosti. V tem času projekt počasi napreduje zaradi mnogih nejasnosti in dogovarjanj, usklajevanj in odločanj. Ko je cilj projekta jasno določen, načrt izvedbe izdelan in viri določeni, projekt hitro napreduje. Končne aktivnosti projekta se običajno spet izvajajo dlje časa zaradi počasnejšega združevanja delnih rezultatov, zahtevnih končnih del ter preverjanja kakovosti in odprave napak.

Pri opredeljevanju projektov in projektno usmerjenih procesov je potrebno omeniti tudi koncept življenjskih ciklov. Baca (2005, 9-25) pravi, da z življenjskimi cikli opredelimo faze, skozi katere naj bi šel posamezen projekt, preden ga zaključimo. Pri tem loči med življenjskim ciklom managementa projektov in življenjskim ciklom vsebine projekta. Življenjski cikel managementa projektov opredeli kot sledeče faze, to so inicializacija,

planiranje, izvajanje in kontroliranje ter zaključevanje. Te faze so lahko izvajajo zaporedno, največkrat pa se med sabo delno prekrivajo. Življenjski cikli vsebine projekta pa se navezujejo na projektno usmerjene procese. Dober primer življenjskega cikla vsebine projekta je življenjski cikel razvoja izdelka. Značilnost teh ciklov je, da je njihova vsebina popolnoma odvisna in prilagojena gospodarskim dejavnostim (npr. gradbeništvo, farmacija in podobno), v katerih se prav tako izvajajo, tudi vsebine projektno usmerjenih procesov. Ker se vsebina in management projekta prepletata, je potrebno uskladiti življenjski cikel managementa projektov in življenjski cikel vsebine projekta.

Levine (2002, 70-71) pravi, da so življenjski cikli pravzaprav fazni pogledi na projekte. Zato te cikle uporabimo kot enega izmed mehanizmov za kontroliranje projektov. Za posamezne faze je namreč pogosto določeno, kateri niz izidov projekta naj bi zagotovila. Na koncu vsake posamezne faze je zato relativno enostavno preveriti napredovanje projekta in morebiti sprejemati ključne odločitve o nadaljnjem ali zaustavitvi poteka projekta.

Verzuh (2005, 22-25) pa pravi, da življenjski cikel managementa projektov skozi faze izdelave plana, izvajanja aktivnosti in zaključevanja projekta predstavlja linearno napredovanje projekta. Pri tem je pomembno, da meje posameznih faz znotraj življenjskega cikla managementa projektov predstavljajo točke odločitev. Življenjski cikel vsebine projekta je podoben življenjskemu ciklu managementa projektov. Vendar pa je oblika življenjskega cikla vsebine projektov odvisna od področja uporabe, medtem ko je oblika življenjskega cikla managementa projektov univerzalna.

2.1.4 Modeli zrelosti managementa projektov

Modeli zrelosti managementa projektov so relativno nov pojem na področju managementa projektov. Začetki segajo v leto 1987, ko so, kot pravijo na Software Engineering Institute (2014), razvili Capability Maturity Model za področje programske opreme. Model zrelosti je bil oblikovan kot metodologija za presojanje zrelosti procesov pri dobaviteljih, ki so sodelovali z ameriško vlado na obrambnem področju. Omejeni model zrelosti so v inštitutu stalno nadgrajevali, tako da se je postopoma razvil v okvir za strukturirano definiranje aktivnosti, s katerimi organizacija napreduje skozi različne stopnje zrelosti na različnih področjih svojega delovanja. V obdobju dobrih dveh desetletij od nastanka Capability Maturity Modela, se je oblikovalo mnogo različnih modelov za merjenje zrelosti managementa projektov. Enega izmed njih bomo predstavili v nadaljevanju.

Modele zrelosti v grobem razdelimo na sledeče vrste (Krajnik 2008, 27):

- Generični modeli – značilnost teh modelov je, da so splošni, so precej razširjeni, uporabiti jih je možno na različnih področjih, med sabo so si konkurenčni, podpirajo jih v velikih mednarodnih organizacijah itd. Sčasoma bodo verjetno vsaj nekateri modeli skonvergirali in postali neke vrste standard.

Generične modele predstavljajo:

- Capability Maturity Model Integration CMMI,
 - Organizational Project Management Maturity Model OPM3,
 - Programme and Project Management Maturity Model P3M3.
- Konzultanski modeli – ti modeli največkrat izhajajo iz generičnih modelov in so prilagojeni posameznim dejavnostim v širšem družbenem okolju. Kot pove oznaka, jih največkrat modificirajo in uporabljajo za svoje potrebe različne svetovalne družbe, ki delujejo na področju managementa projektov.
 - Specifični modeli – ti modeli lahko slonijo tako na generičnih kot tudi na konzultanskih modelih. Lahko pa so razviti neodvisno v posameznih organizacijah. Za te modele je značilno, da so v celoti oblikovani v skladu s potrebami posameznih organizacij.

Kerzner (2001, 41) pravi, da posamezne organizacije želijo na področju managementa projektov dosegati tako odličnost kot tudi višje stopnje zrelosti. Pri tem je potrebno vedeti, da zgolj uporaba obstoječega poslovno-organizacijskega sistema managementa projektov tudi v daljšem časovnem obdobju ne vodi nujno do odličnosti na tem področju. Celo nasprotno. Vodi lahko do ponavljanja vedno istih napak. V organizacijah naj bi tako svoje poslovno-organizacijske sisteme managementa projektov stalno razvijali in nadgrajevali. Pri tem v organizacijah uporabljamo lastne izkušnje oziroma izhajamo predvsem iz lastnih preteklih napak. Po drugi strani pa se v organizacijah lahko učijo tudi na napakah drugih. To pa v splošnem omogočajo modeli zrelosti managementa projektov.

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 namreč spoznali, da uporaba obstoječih modelov in tehnik managementa projektov lahko znatno prispeva k uspešnosti posamičnih projektov.

Turner, Keegani in Crawford (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. Da bi lahko govorili o managementu projektov kot o organizacijskih sposobnostih, naj bi posamezne organizacije zagotavljale:

- strateško usklajenost projektov,
- podporo vršnega managementa,

- učinkovit IKT sistem za management projektov,
- jasno oblikovane procese managementa projektov,
- preverjanje manageriranja posameznih projektov,
- primerjalno presojanje področja managementa projektov,
- plan za razvoj področja managementa in
- uspešne interne socialne mreže na področju managementa projektov.

Steyn (2007, 31-34) obravnava zrelost managementa projektov z vidika strateško orientiranega vodenja organizacij oziroma odličnosti organizacij. Avtor tako pravi, da je visok nivo zrelosti managementa projektov v organizaciji možno doseči le, če v njej obstaja kulturna odličnosti, ki jo je spodbudil vršni management organizacij. Pri tem sta ključna dva dejavnika. Prvi dejavnik, strateško orientirano vodenje organizacije in uvajanje sprememb, naj bi bil vršni management tisti, ki obvladuje ta proces. To pomeni, da naj bi definiral, predstavil in okreplil želene vrednote ter načela v organizaciji. Poleg tega naj bi vršni management oblikoval strateške timove za razvoj in implementacijo sprememb, izvedel obširne sestanke za predstavitev in razprave na temo strategije ter v celotni organizaciji spodbudil odprto komunikacijo v zvezi s strateškimi vprašanji. Drugi dejavnik, odličnost organizacije, pa se v bistvu nanaša na strateško orientirano obvladovanje organizacije. Bistveni del odličnosti organizacije izhaja iz konceptualnega okvirja strateško orientiranega obvladovanja organizacije. Ključna področja odličnosti organizacije so tako usmerjenost k ciljem, osredotočenost na kupce, vodenje in enotnost namenov managementa s procesi, razvoj in vključenost osebja, stalno izobraževanje in izboljšave, razvoj partnerstva in odgovornost do širše javnosti. Velja tudi omeniti, da v organizacijah, ki ne premorejo kakovostnega vršnega managementa, niso sposobni dosegati visokih stopenj zrelosti managementa projektov, ne glede na to, kako dobro so usposobljeni njihovi managerji projektov (Krajnik 2008, 28-29).

Na začetku poglavja smo definirali modele zrelosti in poglede posameznih strokovnjakov na te. V nadaljevanju pa bomo predstavili razsežnosti modelov zrelosti.

Project Management Institute (2003, 21-28) pravi, da je *Organizational Project Management Maturity Model* (v nadaljevanju *OPM3*) konceptualen okvir za presojanje zrelosti organizacije po posameznih področjih. Gre za ciklični model, s katerim v organizaciji presojamo in izboljšujemo:

- projekte,
- programe, kot skupino sorodnih projektov, ki jih koordiniramo, manageriramo, da bi dosegli določene koristi za organizacijo,
- portfelje, kot nabor programov ali projektov, ki jih v skupine združimo z namenom, da bi povečali uspešnost managementa in dosegli strateške cilje organizacije.

In temelji na:

- najboljših praksah, ki jih opredelimo kot trenuten in skozi gospodarsko prakso prepoznan optimalen način za doseganje smotrov in ciljev,
- zmožnost organizacije, ki jo opredelimo kot specifične sposobnosti, ki naj bi v njej obstajale, da bi lahko izvedli proces managementa projektov in zagotovili realizacijo izida projekta.

Model OPM3 je sestavljen iz treh delov. Zaradi tega z njim presojava zrelost managementa projektov s treh različnih vidikov. Prvi vidik vsebuje temeljne koncepte modela in predstavlja način, s katerim stopenjsko, preko zaporedja »standardiziranja, presojanja, kontroliranja in stalnega izboljševanja«, izboljšujemo proces managementa projektov.

Drugi vidik vsebuje orodje za samoocenjevanje, s katerim presojava napredek organizacije na področjih managementa projektov, managementa programov in managementa portfeljev. Tretji vidik pa vsebuje nabor skoraj 600 najboljših praks in zmožnosti, ki vodijo k novim najboljšim praksam.

Omenjeni trije vidiki za organizacijo predstavljajo referenčne točke, ko v njej presojava zrelost managementa projektov in preučujejo možne plane za izboljšave procesa.

Drugi precej razširjen generični model zrelosti management projektov predstavlja *Portfolio, Programme & Project Management Maturity Model* (v nadaljevanju *P3M3*), ki ga je izdal Office of Government Commerce kot del britanske kraljeve zakladnice. V Office of Government Commerce (2006, 3-9) pravijo, da je ta model osnova za izboljševanje procesa managementa projektov in managementa programov. *P3M3* opredeljujejo kot petstopenjski opisni referenčni model zrelosti managementa projektov. Gledano s procesne perspektive, so glavni poudarki posameznih nivojev sledeči:

- Nivo 1 – Začetni procesi: v organizaciji je zametek oziroma začetna faza oblikovanja procesa managementa projektov. Ta proces je pogosto kaotičen oz. je »ad hoc« proces. Projekti so večinoma vodeni neformalno, standardiziran proces ne obstaja in ni uvedenega poslovnega sistema za spremljanje napredka.
- Nivo 2 – Ponovljiv proces: v organizaciji se vzpostavlja procesna urejenost, kar pomeni, da proces managementa projektov že lahko večkrat ponovimo. Pojavljati se začnejo prvi znaki koordinacije med posameznimi projekti.
- Nivo 3 – Definiran proces: v organizaciji so proces ustrezno definirali in ga tudi potrdili. Ta proces že nastopa kot standardni poslovni proces organizacije.
- Nivo 4 – Obvladovan proces: v organizaciji začnejo izvajati management projektov in merjenje procesa.
- Nivo 5 – Optimiziran proces: v organizaciji proces managementa projektov stalno optimirajo in nadgrajujejo.

Nivo 5 – Optimiziran proces

Ali v organizaciji stalno izboljšujejo metodologijo, proaktivno obvladujejo tveganja in izvajajo management?

Nivo 4 – Obvladovan proces

Ali v organizaciji s specifičnimi orodji merijo napredovanje projektov in imajo uveden management kakovosti?

Nivo 3 – Definiran proces

Ali imajo v organizaciji razvito enotno metodologijo, ki jo lahko uporabljajo pri vseh projektih?

Nivo 2 – Ponovljiv proces

Ali v organizaciji zagotavljajo, da projekti potekajo v skladu z vsaj eno razvito metodologijo?

Nivo 1 – Začetni proces

Ali v organizaciji znajo prepoznati projekte in jih ločiti od ostalih izvedbenih aktivnosti?

Slika 1: P3M3 model zrelosti managementa projektov

Vir: Office of Government Commerce 2006, 7-8.

Pri podrobnejši razčlenitvi modelov ugotovimo, da ima vsak izmed petih nivojev zrelosti še notranjo strukturo. To pa predstavlja 32 ključnih področij modela, ki prispevajo k uspešnim izidom projektov. Da bi se organizacija povzpela na višji nivo zrelosti, naj bi zadostila zahtevam vseh ključnih področij z nižjih nivojev zrelosti. Z modelom zrelosti si v organizacijah tako pomagajo, da sistematično in vsebinsko pravilno pristopijo k izgradnji poslovno-organizacijskega sistema managementa projektov.

Preglednica 1: Nivoji zrelosti in ključna področja modela P3M3

Nivo 1 – Začetni proces
1.1 Definiranje projekta
1.2 Zavest o managementu programov
Nivo 2 – Ponovljiv proces
2.1 Priprava vsebine posla
2.2 Organiziranje programa
2.3 Definicija programa
2.4 Ustanovitev projekta
2.5 Planiranje, spremljanje in kontroliranje projekta
2.6 Management udeležencev in komuniciranje
2.7 Management zahtev
2.8 Management tveganj
2.9 Management dokumentacije
2.10 Planiranje in kontroliranje programa
2.11 Obvladovanje dobaviteljev in zunanjih udeležencev
Nivo 3 – Definiran proces
3.1 Management koristi
3.2 Management napredovanja
3.3 Management informacij
3.4 Organiziranost
3.5 Definicija procesa
3.6 Usposabljanje in razvoj sposobnosti
3.7 Integralni management in poročanje
3.8 Nadzor življenjskega cikla
3.9 Koordinacija med timi in mreženje
3.10 Management kakovosti
3.11 Definiranje vloge centra za odličnost
3.12 Oblikovanje portfelja organizacije
Nivo 4 – Obvladovan proces
4.1 Orodja za merjenje procesa
4.2 Management kakovosti
4.3 Razvijanje kulture organizacije
4.4 Management virov
Nivo 5 – Optimiziran proces
5.1 Proaktivno obvladovanje tveganj
5.2 Management tehnologije
5.3 Stalno izboljševanje procesa

Vir: Office of Government Commerce 2006, 9.

Kerzner (2001, 42-44) predstavlja *generični model zrelosti managementa projektov*, ki je tudi petstopenjski in se z njim usmerjamo predvsem na proces managementa projektov. Vsak od

petih nivojev predstavlja določeno stopnjo zrelosti managementa projektov. Avtor vsebinsko opredeli ovire in tveganja pri uvajanju posameznih nivojev, kriterije za napredovanje na naslednji nivo in orodja za presojanje nivojske zrelosti managementa projektov.

Nivoji, ki jih opredeli avtor, so sledeči:

- Nivo 1 – Skupen jezik: v organizaciji na tem nivoju zrelosti prepoznajo pomembnost managementa projektov ter pomen dobrega razumevanja temeljnega znanja in terminologije s tega področja.
- Nivo 2 – Skupni procesi: v organizaciji spoznajo, da je potrebno definirati in uvesti takšne skupne procese, ki bodo ponovljivi. Na tem nivoju v organizaciji tudi spoznajo, da je smiselno načelo s področja managementa projektov uvesti tudi v druge metodologije, ki jih uporabljajo v organizaciji.
- Nivo 3 – Enotna metodologija: na tem nivoju v organizaciji spoznajo, da združitev vseh metodologij v eno samo metodologijo, ki temelji na managementu projektov, prinaša sinergične učinke. Sinergični učinki se nanašajo tudi na kontroliranje procesa, ki pa je zaradi enotne metodologije lažji.
- Nivo 4 – Primerjalno presojanje: na tem nivoju v organizaciji spoznajo, da je nujno izboljševati obstoječ proces, če hočejo obdržati konkurenčno prednost. Primerjalno presojanje je potrebno izvajati periodično. Pred izvedbo v organizaciji definirajo, s kom se bodo primerjali in katera področja bodo primerjali.
- Nivo 5 – Stalno izboljševanje: na tem nivoju v organizaciji ocenjujejo informacije, ki so jih pridobili v procesu primerjalnega presojanja. Če prevlada ocena, da je na podlagi pridobljenih informacij možno izboljšati enotno metodologijo, v organizaciji izvedejo potrebne aktivnosti.

Vedeli naj bi, da ko govorimo o nivoju zrelosti managementa projektov, se ti lahko med seboj tudi prekrivajo. Vendar pa se zaporedje usvajanja posameznih nivojev ne da spremeniti. Tako v organizaciji najprej usvojijo nivo 1, nato lahko usvojijo nivo 2 in tako nadaljujejo do nivoja 5. Obenem velja omeniti, da obstaja tudi povraten vpliv višjih nivojev zrelosti na nižje. Izidi nivoja zrelosti 4 in 5 namreč vplivajo na nivo zrelosti 3, v katerem v organizaciji definirajo enotno metodologijo. Tri trije nivoji zrelosti tako tvorijo cikel stalnih izboljšav na področju managementa projektov.

Nieto in Evrard (2004, 6) predstavljata *konzultanski model*, ki je bil razvit v svetovalni družbi Price-Waterhouse-Coopers. Vsebinsko gre za petstopenjski model zrelosti managementa projektov, ki se uporablja v vsakodnevni svetovalni praksi. Nivoji modela oz. kriteriji za razvrstitev organizacij na posamezni nivo, so sledeči (Nieto in Evrard 2004):

- Nivo 1 – Nezanjsljivi procesi: občasna uporaba načel managementa projektov. V organizaciji ne obstaja formalna dokumentacija in ni poznavanja standardov managementa

projektov. Usposabljanja udeležencev se ne izvajajo. Podpore vršnega managementa za management projektov je malo.

- Nivo 2 – Neformalni procesi: v organizaciji ne obstaja formalno odobrena metodologija managementa projektov. Sicer obstajajo osnovni procesi s tega področja, vendar niso standardizirani za vse projekte. Udeleženci projektov so seznanjeni s splošnimi standardi managementa projektov, vendar jih pri svojih projektih ne uporabljajo ustrezno. Izkušnje, ki so jih v organizaciji pridobili pri preteklih projektih, se ne zbirajo.
- Nivo 3 – Standardizirani procesi: v organizaciji obstaja formalno odobrena metodologija managementa projektov, ki se tudi uporablja. Udeleženci projektov so seznanjeni s standardi managementa projektov. Te standarde v organizaciji uporabljajo pri večini projektov. Management organizacije podpira uporabo standardne metodologije. V organizaciji se osredinjajo predvsem na management posameznih projektov.
- Nivo 4 – Nadzorovani procesi: v organizaciji za management projektov uporabljajo integrirano metodologijo življenjskega cikla projekta. Ta metodologija je standardizirana in se uporablja pri vseh projektih. Projekti so usklajeni s strateškimi usmeritvami organizacije. V organizaciji stalno spremljajo napredovanje projektov in izvajajo interna usposabljanja udeležencev. Za podporo managementa projektov obstaja posebna organizacijska enota (npr. projektna pisarna, center odličnosti ipd.)
- Nivo 5 – Optimizirani procesi: v organizaciji izvajajo redne analize in posodabljanje metodologije managementa projektov. Izkušnje, ki so jih v organizaciji pridobili pri preteklih projektih, sistematično zbirajo. Vzpostavljeni so ustrezni mehanizmi za prenos znanja in najboljših praks. Vršni management organizacije se osredinja predvsem na stalno izboljševanje metodologije managementa projektov.

Na podlagi pregleda literature na temo modelov zrelosti managementa projekta smo oblikovali v anketnem vprašalniku pet vprašanj, s pomočjo katerih naj bi ugotovili poznavanje oz. uporabo managementa projekta v izbranih družinskih podjetjih. Na podlagi dobljenih rezultatov pa smo s pomočjo analiz in opravljenih statističnih testov poizkušali ugotoviti oz. potrditi, da je višje razvit management projekta dejavnik, ki vpliva na uspešnost prijav na evropske projekte. Vprašanja smo opredelili glede na poznavanje samega pomena oz. uporabe managementa projekta do informacijske izvedbe tega. Opredelili smo jih z lestvico od ena do šest, kjer 1 pomeni nezrelost in 6 najvišjo zrelost.

2.2 Družinska podjetja

Vadnjal (2000, 148) opredeljuje “*družino*” kot skupino ljudi, v kateri se rodimo, odrastemo, ki za nas skrbi, nas varuje, dokler si ne ustvarimo lastne družine, kjer se cikel ponovi. “*Podjetje*” opredeljuje kot skupino ljudi, ki jih združuje predvsem interes opravljanja pridobitne dejavnosti, s katero si zaposleni v podjetju zagotovijo eksistenco, lastniki pa poleg tega tudi dolgoročnejšo naložbo svojega kapitala.

Družinska podjetja pogosto opredeljujemo kot posebno vrsto podjetja. Kljub številnim poizkusom oblikovanja enotne definicije družinskega podjetja ta še ni oblikovana. Prav tako Vadnjal (2005) ugotavlja, da enotno definiranje družinskega podjetja omejujejo predvsem tri razsežnosti: lastništvo, vpletenost družinskih članov, pripravljenost za prenos lastništva in upravljanja med generacijami.

Družinska podjetja so prevladujoča oblika podjetij na svetu. So del našega ekonomskega in socialnega sistema. Pri prepletanju družinskega in poslovnega sistema lahko pripelje do zmede. Močni poslovni pritiski in s tem pritiski na posel v družini lahko vodijo v konflikte. V družini se ustvari napetost, jeza, zmedenost in obup, ki se odraža potem tudi znotraj družine same in ne samo v podjetju (Gersick idr. 1997, 2-3).

Družinska podjetja se po marsičem razlikujejo od drugih podjetij, saj jih poleg poslovnih interesov zelo skrbijo tudi interesi družinskih članov, predvsem njihova dolgoročna materialna varnost. Hkrati v svoji specifičnosti nosijo veliko družbeno odgovornost. Ta podjetja so pomemben ustvarjalec delovnih mest, sodelujejo pri razreševanju brezposelnosti v svojem kraju in dvigujejo življenjsko kakovost (Vadnjal 2005).

Že besedna zveza družinsko podjetništvo nakazuje na posebnost te vrste podjetništva, ki se kaže v zapleteni notranji strukturi podjetja. Na eni strani lahko govorimo o družini kot primarni družbeni enoti, ki deluje na podlagi krvnih povezav, posledično pa tudi na podlagi močnih čustev ter podobnih vrednot, načel in vzorcev članov te enote, na drugi strani pa je podjetje pravno formalna entiteta, katere namen je večanje vrednosti lastnikov, torej gre za povsem razumski oziroma racionalni sistem z jasnim ekonomskim ciljem. Vse te značilnosti se združijo v podjetju in družini, s seboj pa prinašajo veliko pozitivnih lastnosti, a hkrati tudi veliko vplivov, ki za vse vpletene pomenijo težave. Posebnost družinskih podjetij so ljudje, ki tu delajo. Ti ves čas menjavajo svoje življenjske vloge oziroma starim vlogam dodajajo nove. Odnosi med družinskim in poslovnim sistemom so tesni ter pogosto neločljivi, zato je za uspeh v družinskem podjetništvu treba temeljito in sistematično usklajevati pravila in način delovanja obeh sistemov (GZ 2015).

Razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji

Družinska podjetja imajo tipične lastnosti, po katerih se razlikujejo od nedružinskih podjetij. V okviru projekta (Duh 2003a) je bila izvedena obširna raziskava, v katero je bilo vključenih 1.132 malih in srednje velikih podjetij iz osmih evropskih držav. Prišli so do tipičnih značilnosti, po katerih lahko mala in srednja velika podjetja ločimo od drugih (Duh 1995, 95):

- Družinska podjetja so zaprt, noter usmerjen sistem, ki varuje svoje znanje in informacije za ohranjanje družinske tradicije. Bojijo se, da bi nepravilno tolmačenje informacij spodkopalo dolgoletni trud ustvarjanja ugleda družine in podjetja, kakor tudi odnosa družine in podjetja do zaposlenih in družbe.
- Podjetniki v družinskih podjetjih so splošno aktivni, vsestranski in prilagodljivi, ki pa niso najbolj naklonjeni tveganjem.
- Družinska podjetja potrebujejo manj socialne varnosti in gospodarskega delovanja.
- Nagnjeni so k temu, da ustvarijo dobro organizacijsko klimo in bolj skrbijo za zadovoljstvo svojih zaposlenih (tudi boljše plačilo).
- So manj naklonjeni udeležbi zaposlenih v kapitalu in pri odločanju ključnih zadev za podjetje.
- Predstavljajo stabilizator za gospodarstvo, saj so manj naklonjeni k ustvarjanju dobička in rasti.
- V določenih situacijah dajejo prednost bolj družinskim in manj poslovnim interesom.
- Prednost pri zaposlovanju imajo družinski člani, šele nato zunanji ljudje (predvsem pri zaposlovanju vršnega in srednjega posloводства).

Raziskave so pokazale, da imajo družinska podjetja tudi nekatere prednosti pred nedružinskimi podjetji. Prednost dajejo predvsem kakovosti (ki se odraža v imenu družine), pri sprejemanju hitrih odločitev ter imajo dolgo časovno obzorje in lojalnost zaposlenih.

Duhova (2003b, 26-27) se predvsem ukvarja z malimi in srednje velikimi družinskimi podjetji. Avtorica navaja značilnosti, po katerih se družinska podjetja bistveno ločijo od nedružinskih podjetij:

- Vpliv sprememb in odnosov v družini na upravljanje in management družinskega podjetja.
- Družinska podjetja si prizadevajo za ohranitev delovnih mest za družinske in nedružinske člane ter za skrb v dobrobit družine.
- Član družine, ki je manager, želi biti prisoten v odnosih do zaposlenih, kupcev in dobaviteljev.
- Družinska podjetja skrbijo za dobro ime družine v poslovanju (to se kaže npr. v skrbi za zaposlene, za kakovost in splošno skrb za širšo družbo – finančno podporo lokalnim dogodkom, prispevki v dobrodelne namene itd.).

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).

Po nekaterih ocenah je v ZDA 80 % podjetij družinskega tipa. Ta podjetja ustvarijo več kot 50 % bruto družbenega proizvoda (BDP) narodnega dohodka in zaposlujejo 50 % delavcev. Približno ena tretjina podjetij med 500 največjimi po reviji Fortune je v družinski lasti in le nekaj manj kot 50 % od 500 najhitreje rastočih podjetij obvladujejo (upravljajo in managerirajo) družinski člani (Lovšin Kozina 2006, 35).

2.2.1 Podjetništvo

Konec 20. stoletja so podjetniki v razvitih državah uresničili *tiho revolucijo*. Bili so nosilci sprememb in tehnološke prenove, ki je vodila v *novo ekonomijo*. Podjetniški val, ki se je začel v letih 1980 v ZDA, se je pozneje razširil v Evropo, nato v gospodarstva Srednje in Vzhodne Evrope. Podjetniki so bili vselej nosilci sprememb in njihova vloga je bila izredno pomembna v obdobjih velikih iznajdb, inovacij, odkrivanj in osvajanj trgov. V 19. stoletju so bili podjetniki- izumitelji nosilci industrializacije (Rajter 2010).

Podjetništvo je bistvo sistema svobodnega trga, proces nastajanja in odmiranja podjetij omogoča vitalnost in dinamiko tržnega gospodarstva. Prav tako je proces, v katerem podjetnik ali podjetniška skupina z uporabo potrebnega časa in napora ustvari nekaj, kar ima novo, večjo vrednost, pri čemer finančno, psihološko in socialno tvega, rezultat pa je nagrada bodisi v denarni obliki ali kot osebno zadovoljstvo in neodvisnost. Bistvo podjetništva je prehod od zamisli, ki je pogosto nekaj radikalno novega, kar še ni nihče poskusil na ta način, v ustaljen, tržno uveljavljen posel, ki predpostavlja organizacijsko obliko (Možina 2002b, 97-98).

Američani razumejo podjetništvo širše, v Evropi, zlasti v tranzicijskih državah pa podjetništvo razumejo kot ustanavljanje in management novih (zasebnih) malih podjetij. Uveljavil se je pojem malega gospodarstva kot sektorja, ki ima zaradi zahtev ustanavljanja in ostre konkurence posebne probleme in potrebuje posebno podporo države. V EU so razširili ta koncept na mala in srednja podjetja tudi obrt (v nadaljevanju MSP) (Možina 2012b, 103).

Podjetništvo prispeva k rasti tako s prenovo in večjo konkurenčnostjo velikih organizacij kot s hitrim razvojem malih in srednjih podjetij. Od njih se pričakuje (Rajter 2010):

- prispevek k ustvarjanju delovnih mest,
- prispevek h gospodarski rasti in zvišanju produktivnosti,
- prispevek k inovacijam,

- prispevek k povečanju dohodkov v regiji.

Podjetništvo je značilnost različnih skupin oseb, ki se razlikujejo po vrsti podjetniških lastnosti. Podjetja največkrat razlikujemo po značilnostih podjetnikov (Rozman 2002, 125-130):

- Družinska podjetja (podrobneje opredeljena v nadaljevanju magistrske naloge).
- Ženske podjetnice:
 - Za žensko je podjetništvo pomembna možnost ekonomske emancipacije, saj si tako lahko zagotovijo finančno neodvisnost, možnost ustvarjalnega uveljavljanja, širijo si mrežo poznanstev, hkrati si zmanjšajo negativne ekonomske posledice morebitne ločitve ali nezaposlenosti partnerjev. Podjetnice in podjetniki se razlikujejo z vidika motiva, poklicne izbire in poslovnih zmožnosti, kar je v veliki meri posledica tradicionalne vloge spolov. Ženske imajo drugačne podporne skupine, med viri financiranja so manj prisotne banke. Podjetnice običajno poslujejo predvsem v storitvenih dejavnostih, njihova podjetja so običajno manjša, počasneje rastejo, vendar niso nujno manj donosna.
- Imigrantski in manjšinski podjetniki (npr. kitajske in italijanske restavracije):
 - Pri poslih se pogosto opirajo na tradicijo oziroma začnejo posle s tem, da v povezavi z matično državo posredujejo značilne proizvode in procese drugim pripadnikom družine. Pozneje se ti posli razširijo tudi na druge skupine kupcev. Ena od razlag pripisuje odločitev za pogosto izrazito samozaposliteveno naravnost članov manjšin temu, da gre za reakcijo na rasizem ali na ovire pri družbeni mobilnosti nasproti večinskemu narodu. Drugi povezujejo to ravnanje z drugačno kulturno tradicijo. Značilnost za etične podjetnike je, da delajo dlje, da so zelo privrženi podjetju, da imajo močan motiv po uspehu. Manjšinski podjetniki težje pridejo do bančnih posojil, zato se pogosteje zatekajo k neformalnim virom in prihrankom prijateljev iste manjšine.
- Podeželski podjetniki:
 - Na podeželju, kjer je gospodarska dejavnost močno povezana s kmetijstvom, postaja podjetništvo bistven dejavnik dinamične dejavnosti, zaslužkov in boljše življenjske ravni. V podeželskem podjetništvu je vloga žensk dosti pomembnejša, saj se vrsta teh dejavnosti pokaže kot nadaljevanje njihove tradicionalne vloge. Podjetništvo na podeželju se tudi bolj povezuje z ožjo skupnostjo, saj gre pogosto za skupen projekt vasi, bolj je prepleteno z družinskim vezmi, ima pa močan vpliv na razvoj lokalne skupnosti.
- Tehnološko podjetništvo:
 - Gre za dejavnosti, ki so povezane s hitro rastočimi dejavnostmi visoke tehnologije, pomenijo pa velik učinek na tehnološke inovacije in mednarodno konkurenčnost. Za ta podjetja velja; večja inovativnost, večja prilagodljivost in mrežne povezave, večja nihanja v poslih, kulturna nestabilnost in spremembe.

Bistvo makroekonomskega okvira za razvoj podjetništva je dobro delovanje trgov. Zelo pomembno je stabilno gospodarsko okolje, ki podjetnikom omogoča, da bolje načrtujejo

poslovne načrte in se pri razvojni strategiji osredotočajo na temeljne prednosti svojih projektov. Hkrati je pomembno, da država zagotavlja učinkovito delovanje trgov. Institucije države naj bi pomagale spodbuditi razvoj z dobro oblikovanimi in usmerjenimi podpornimi programi (Rozman 2002, 46-95).

2.2.2 Opredelitev družinskega podjetja

Za družinska podjetja je značilna tesna povezanost med podjetjem in družino, kar se kaže v politiki in organizacijski kulturi podjetja. Za družino je značilno, da ima večji interes, pa tudi večjo moč za uveljavitev svojih interesov. Ker so interesi znotraj družine (bodisi nuklearne, sestavljene ali razširjene) različni, je pomembna uskladitev različnih interesov znotraj družine.

Evropska komisija je zaradi vse večjih težav pri spremljanju in evidentiranju družinskih podjetij med državami članicami EU sprejela skupno evropsko opredelitev, po kateri je podjetje (katere koli velikosti) družinsko, ko izpolnjuje naslednje kriterije:

- Večina pravic do sprejemanja odločitev je v lasti fizične osebe(e), ki je ustanovila podjetje, ali v lasti fizičnih oseb(e), ki je/so pridobila osnovni kapital družbe ali so v lasti njihovih zakoncev, staršev, otrok ali neposrednih dedičev otrok.
- Večina pravic do sprejemanja odločitev so posredne ali neposredne.
- Vsaj en predstavnik družine ali sorodnik uradno sodeluje pri upravljanju in/ali managementu podjetja.
- Kotirajo na borzi v skladu z definicijo družine in ima oseba pri ustanovljenem ali pridobljenem podjetju ali njihove družine oziroma potomci 25 % pravic do sprejemanja odločitev, ki jih določa njihov osnovni kapital (Polajner, 2009).

Duhova, Tolminc, v članku Družinska podjetja v zgodnjih fazah podjetništva (2007, 31) navajajo poizkuse enotnega definiranja družinskih podjetij. Tako danes razpolagamo s številnimi definicijami družinskega podjetja, vendar nobena od definicij ni splošno sprejeta. Številni poskusi definiranja družinskega podjetja so odprli tudi vprašanje o homogenosti družinskih podjetij.

Empirične raziskave so namreč pokazale, da se ta podjetja med seboj razlikujejo glede na obseg in način vključitve družine v podjetje. Poizkusi, da bi tovrstna spoznanja upoštevali pri oblikovanju definicij, se razvijajo v treh smereh:

- uporaba več operativnih definicij (npr. Westhead in Clowling 1998; Astrachan in Shanker 2003),
- razvoj skal (lestvic), ki naj bi zaobsegle različne vrste vključevanja družine (npr: Astrachan, Klein in Smyrnios 2002),

- razvoj tipologij družinskih podjetij (npr. Sharma 2004).

Astrachan in Shanker (2003, 211-219) navajata tri operativne definicije družinskega podjetja ob upoštevanju treh načinov in obsegov vključevanja družine. Omenjena avtorja ločita široko, srednjo in ozko definicijo.

Široka definicija opredeljuje značilnosti družinskih podjetij:

- Družina ima prevladujoč vpliv na strateško usmeritev podjetja in je vključena v podjetje.

Srednja definicija opredeljuje poleg zgoraj napisane značilnosti še:

- Podjetje vodi ustanovitelj ali naslednik, družina pa je vključena v vsakodnevno delovanje podjetja.
- Podjetje namerava ostati v družini – lastnik namerava predati podjetje nasledniku, članu družine.

Ozka definicija opredeljuje naslednje značilnosti:

- Več generacij družine ima pomemben vpliv na podjetje.
- Več kot en član družine ima upravljalске ali managerske odgovornosti.

Weasthead in Cowling (1998) sta predlagala uporabo več definicij za merjenje obsega aktivnosti družinskih podjetij v Veliki Britaniji. V svojih raziskavah sta tako uporabila štiri kriterije, ki se tudi najpogosteje uporabljajo v raziskavah družinskih podjetij:

- Vršni manager dojema podjetje kot družinsko podjetje.
- Več kot 50 % navadnih delnic z glasovno pravico je v lasti članov ene širše družine.
- Družinski člani so vključeni v managerski tim.
- Podjetje je v lasti vsaj druge generacije članov družine.

Tudi mi smo v empirični raziskavi uporabili definicije, ki sta jih razvila Westehad in Cowling (1998), in sicer:

- Vršni manager (podjetnik, lastnik, manager) dojema podjetje kot družinsko podjetje.
- Več kot 50 % podjetja (delnic, poslovnega deleža) je v lasti članov družine.

Duhova (2000, 38) navaja možne kriterije za razmejitev malih in srednje velikih družinskih podjetij od ostalih podjetij:

- Kvalitativni kriteriji (po teh kriterijih je družina pojmovana ne zgolj kot nuklearna, ampak kot sestavljena, razširjena ali velika družina):
 - podjetje je v večinski lasti družine,
 - člani družine – lastniki tudi upravljajo in managerirajo podjetje,
 - v podjetju ostaja želja, da se to ohrani v lasti in vodenju družine.
- Kvantitativni kriteriji:
 - to so kriteriji, ki jih določa Zakon o gospodarskih družbah za razmejitev malih in srednje velikih družb. Uporaba tega zakona razvršča družbe na mikro, majhne, srednje

in velike družbe. Pri razvrščanju se upošteva povprečno število zaposlenih v poslovnem letu, čisti prihodki od prodaje ter vrednost aktive.

V doktorski disertaciji Rajter (2010) navaja osnovne značilnosti družinskih podjetij po posameznih področjih, v katerega lahko prištejemo lastniško povezovanje, konfrontacijo poslovnega in družinskega okolja, dolgoročnost in načrtovan prenos lastništva podjetja znotraj družine. Družinska podjetja so zahtevna lastniško-poslovodska struktura ravno zaradi določenih značilnosti, ki jih pri podjetjih nedružinskega tipa ne srečujemo. Osnovna značilnost, gledana z upoštevanjem obeh vidikov, je predvsem prisotnost dveh popolnoma različnih sistemov, ki sta združena v podjetju. Na eni strani gre za poslovni sistem, ki temelji na poslovni logiki in izključuje čustveni vidik, na drugi strani pa za družinski sistem, ki temelji predvsem na čustveni komponenti. Ta dva na videz nezdržljiva sistema sta v družinskem podjetju združena v celoto, ki naj bi zadovoljivo delovala. Združevanje teh dveh sistemov v podjetju vodi v nove izkušnje in razmerja, ki se kažejo v pozitivnih izkušnjah, pogosto pa izzovejo konfliktna situacije.

V nadaljevanju bomo podali ključne *prednosti družinskih podjetij*. In sicer:

- Predanost poslu in družini
Leach (1991, 6) pravi, da so člani družine navezani na svoje podjetje, saj je to podjetje rezultat njihovega trdnega dela, vztrajnosti in odrekanja. Gradili so ga dolga leta in postal je del njihovega življenja.
Lastniki družinskih podjetij si prizadevajo za preživetje podjetja ter da se prenese na naslednje generacije. Zavedajo se, da so tako zagotovljena delovna mesta in finančna neodvisnost za člane družine. Pogosto zaposleni (družinski člani) delajo, dokler delo ni končano in se ne ozirajo na navaden osemurni delovnik. V podjetje so pripravljene vložiti mnogo več časa in naporov v primerjavi, če bi bili zaposleni v nedružinskem podjetju.
- Znanje
Velika večina družinskih podjetij ohranja svoja znanja znotraj družinskega kroga. Potomci oz. otroci lastnikov se začnejo zelo zgodaj vključevati v podjetje in s tem pridobivati znanje in izkušnje o poslih.
- Fleksibilnost
Družinska podjetja se hitro prilagajajo novim okoliščinam in trendom trga. Pomembne finančne odločitve sprejemajo hitro, saj niso potrebne dolge razprave, s katerimi se soočajo podjetja z razpršenim lastništvom (Glas 2002, 151).
- Razmišljanje na dolgi rok
Managerji – člani družine imajo dolgoročen pogled na podjetje, kar se kaže v odnosu članov družine – lastnikov do vseh udeležencev podjetja. Mnogo bolj jih skrbi položaj podjetja v družbi in bolj si prizadevajo za ugled, manj pa za kratkoročne finančne učinke,

če to lahko ogrozi družinsko podjetje. V primerjavi z nedružinskimi podjetji so dosti manj pod pritiskom natančnih pregledov in kratkoročnih dosežkov (Kets de Vries 1993).

- Stabilna kultura

Dyer (1988, 39) navaja, da družina močno vpliva na prevladujoče vedenje, norme in vrednote v podjetju. Člani družine s svojimi vrednotami oblikujejo smoter za zaposlene in pomagajo ustvariti občutek identitete in pripadnosti podjetju. Odnosi znotraj podjetja so jasni. Stabilnost je pomembna konkurenčna prednost družinskih podjetij, za katero pa se naj bi zavedali, da ne postane ovira nadaljnjemu razvoju podjetja.

- Hitro sprejemanje odločitev

Znano je, kdo je pristojen za sprejemanje poslovnih odločitev v družinskem podjetju. Po navadi gre za enega človeka, ki lahko nemudoma začne s vpeljavo sprememb. Sprejemanje odločitev v nedružinskih podjetjih upočasnijo upravni odbori, finančna situacija, davčni in pravni svetovalci, tržne raziskave, interesi delničarjev ipd. Hitrost pa je tista, ki je v današnjem turbulentnem poslovnem svetu bistvena prednost (Simčič 2006, 11).

- Fluktuacija zaposlenih

Družinska podjetja so stabilni sistemi, katerim poslovni partnerji zaupajo in z njimi ohranjajo dolgoročne poslovne odnose. Ljudje na vodilnih položajih se ne menjajo pogosto, kar ugodno vpliva na odnose s poslovnimi partnerji, saj se med njimi razvijejo tesna poznanstva (Syms 1992, 55).

- Zanesljivost in ponos

V družinskih podjetjih izpolnjujejo dogovorjene roke, in sicer dogovorjene s poslovnimi partnerji, bodisi nabavnih, plačilnih ali drugih rokov. Lastniki družinskih podjetij so ponosni na svoje ustvarjeno podjetje in se pogosto z njim poosebijo. Družinska podjetja so poznana kot zaupanja vredna podjetja (GZ 2015).

Slabosti družinskih podjetij so:

- Rigidnost

Družinska podjetja se pogosto navadijo oz. zavzemajo za utečene poslovne prakse. Niso naravnana na spremembe, se jim izogibajo. Ta zaprtost pa je lahko slabost za trenutni trg, ki nenehno teži k izboljšavam in inovacijam.

Družinska podjetja se spopadajo tudi s togostjo, kadar se držijo že uveljavljenih metod poslovanja ali se bojijo sprememb, ker bi lahko vznemirile družinske člane. Spremembe pomenijo tudi prekinitev družinske tradicije, na katero so podjetja zelo ponosna. Poleg tega enačijo novosti z vrsto poslovnih tveganj. Najbolj enostavno je ostati pri ustaljenem poslovanju, ki ga najbolj poznajo. Togost pa ima znaten zaviralni učinek pri rasti in razvoju (GZ 2015).

- Visoka stopnja centralizacije

Visoka stopnja centralizacije v povezavi z nizko stopnjo formalizacije ter majhnim številom vodstvenih instrumentov lahko privede do preobremenitve (Morris idr. 1997, 388).

- Nasledstvo

Družinska podjetja, ki so pri nas nastala v prvi polovici devetdesetih let prejšnjega stoletja, so zdaj na prelomnici, ker prihaja do generacijskega preskoka oz. zamenjave lastnikov in poslovodstva. Zaradi tega je potrebno razmišljati o ustreznem nasledniku. Če naslednik ni dovolj strokovno podkovan, zavzet in predan poslu, lahko podjetje pripelje celo do zaključne faze. Zgledi iz tujine kažejo, da je za družinska podjetja smiselno, da pri predaji poslov za vmesno obdobje najamejo managerja, katerega naloga ni le, da širi in razvija posel, temveč tudi, da lastnikove otroke nauči obvladovanja podjetja in jih vzgoji za naslednike (Lepej 2012).

- Čustva

Čustva vplivajo na poslovanje. Zaradi interakcije družinskega in poslovnega sistema, ki temeljita na zelo različnih vrednotah, v podjetju prihaja do različnih konfliktov v vsakodnevem vodenju (Rosenblatt 1991, 51).

Na poslovanje v družinskem podjetju vplivajo tudi čustva. V določenih vrednotah sta si družinski in poslovni sistem, ki se prepletata v podjetju, celo nasprotujoča. Na družini sloni pravilna razmejitev obeh sistemov. Čustveni vplivi so neizogibni, ker predstavljajo tudi prednost za podjetje, vendar naj bi bili v pravem razmerju, ne smejo prevladati poslovni, ki so ključni za uspešnost podjetja. Če družinska čustva in podzavestne potrebe družinskih članov v obliki agresivnega ter uničevalnega vedenja prevladajo, je lahko to za podjetje uničujoče. Težave, ki se pogosto pojavijo, so sprejemanje družinskih članov na delovna mesta, za katera nimajo ustreznih kompetenc, da se sprejemajo poslovne odločitve na podlagi družinskih in ne poslovnih interesov, da je v podjetju zaposlenih več družinskih članov, kot temu narekuje racionalna ekonomika, pojavi pa se lahko tudi rivalstvo med morebitnimi nasledniki, kar pa dolgoročno predstavlja tudi novo dimenzijo problematike družinskega podjetništva, to je seveda nasledstvo (GZ 2015).

- Zavračanje poslovnih izzivov

Pogosto so v družinskih podjetjih nezmožni sprejemati večje spremembe v zvezi s podjetjem (Ward 1987, 200). So primeri, ko so družinska podjetja tudi že propadla, ker so vztrajala pri svojih proizvodih in procesih, čeprav ni bilo povpraševanja po njih.

Kets de Vries (1993, 63) ugotavlja, da je mnogo ključnih problemov v družinskih podjetjih psihološke narave in jih obravnava kot slabost.

Zelo pomembno je, da se v družinskih podjetjih zavedajo prednosti, ki jo oblika družinskega podjetja prinaša, kajti te prednosti se lahko hitro prevesijo v nevarnosti, če se jih ne zavedajo oz. jih niso sposobni usmeriti v prid podjetja.

2.2.3 Družinska podjetja in njihov vpliv na gospodarstvo

V Sloveniji ne razpolagamo z enotno oceno o deležu in pomenu družinskih podjetij za gospodarstvo, kar pa ni značilno samo za Slovenijo, ampak tudi za druge EU države. Eden od ključnih razlogov za takšno stanje je dejstvo, da ne razpolagamo s statističnimi podatki o družinskih podjetjih, ker ni uradne definicije družinskega podjetja, prav tako tudi ne pravne ureditve statusa družinskega podjetja. Po različnih raziskavah in podatkih, ki so vključevale različno definiranje družinskih podjetij in metodologijo, predstavljajo družinska podjetja v Sloveniji v strukturi MSP (malimi in srednje velikimi podjetji) med 41,11 in 58,6 % (Duh 2008, 4).

Razpolagamo pa z ocenami o prisotnosti družinskih podjetij v slovenskem gospodarskem prostoru. To je odraz mladosti raziskovalnega in strokovnega "ukvarjanja" z družinskimi podjetji zaradi specifičnih razmer prehoda iz socialističnega v tržno gospodarstvo. V Sloveniji se je tradicija družinskih podjetij v obdobju socializma ohranila na področju obrti. Vendar so bila obrtna podjetja v tem obdobju zelo omejena v svoji rasti in razvoju. Gospodarske in družbene spremembe ob koncu osemdesetih in iz začetka devetdesetih let prejšnjega stoletja so omogočile ponovno oživitev podjetništva ter razvoj družinskih podjetij. Ta pa je tesno povezan z nastajanjem mikro, malih in srednje velikih podjetij (Rebernik, Tomic in Pušnik 2010, 63).

V raziskavi, ki jo je opravil Vadnjal (2005), je avtor ugotovil, da mala in srednje velika podjetja nesporno predstavljajo pomemben dejavnik v nacionalnem gospodarstvu. Na osnovi števila zaposlenih, dodane vrednosti in skupne dodane vrednosti ter ob predpostavki, da je družinskih podjetij vsaj 60 % med vsemi malimi in srednje velikimi podjetji, je ugotovil, da mala in srednje velika podjetja prispevajo 36 % skupne dodane vrednosti, družinska podjetja pa 22 %.

Ob upoštevanju precejšnjega varnostnega faktorja pa ugotavlja, da slovenska družinska podjetja zaposlujejo vsaj 30 % aktivnega prebivalstva in prispevajo najmanj 25 % k skupni dodani vrednosti bruto domačega gospodarstva.

Pomanjkljivost te ocene je predvsem dejstvo, da v teh podatkih niso bili zajeti lastniki in samozaposleni, ki jih je bilo v tem obdobju 160.000 in med njimi je gotovo določen delež družinskih podjetij.

Kot navaja Duhova (1995, 92), so družinska podjetja pomemben del svetovnega gospodarstva. Kljub dejstvu prevlade in gospodarske pomembnosti se družinskim podjetjem ne namenja dovolj pozornosti pri raziskovanju. Eden izmed razlogov navaja, da je težko definirati družinsko podjetje, kakor tudi ugotoviti, katera podjetja so družinska. Pretežni delež družinskih podjetij je malih in srednje velikih, prav ta pa so problematična glede pridobivanja

potrebnih podatkov za raziskovanje. Kar smo ugotovili tudi sami v aplikativnem delu izvedbe ankete in se lahko strinjamo s trditvijo, da so mala in srednje velika podjetja problematična glede pridobivanja podatkov potrebnih za raziskave.

Število družinskih podjetij v Sloveniji narašča. Velik delež teh predstavljajo mikro in mala podjetja.

Preglednica 2: Ocena števila družinskih podjetij po velikostnih razredih

Velikostni razredi (število zaposlenih)	Število podjetij v Sloveniji	Število podjetij v vzorcu	Število družinskih podjetij v vzorcu	Število družinskih podjetij v Sloveniji
Mikro podjetje: 0-9 zaposlenih	87.143	290	134 (46,2 %)	40,260
Malo podjetje: 10-49 zaposlenih	4.641	22	14 (63,6 %)	2,952
Srednje veliko podjetje: 50-249 zaposlenih	1.149	3	2 (66,7 %)	766
Skupaj	92.933	315	150	

Vir: Duh 2009, 111.

V preglednici 2 so podani podatki o številu podjetij po velikostnih razredih v Sloveniji in deležu družinskih podjetij po velikostnih razredih v vzorcu podane ocene o številu družinskih podjetij po velikostnih razredih v Sloveniji v letu 2006. V Sloveniji prevladujejo mikro družinska podjetja, to so podjetja do 9 zaposlenih. Nato jim sledijo mala podjetja, ki zaposlujejo do 50 ljudi. Velikih družinskih podjetij je v Sloveniji malo. To ugotovitev prav tako lahko potrdimo, saj smo v naši empirični raziskavi ugotovili, da je v Sloveniji velikih družinskih podjetij malo.

Slovenija je tipičen predstavnik majhne ekonomije, tako je uspešnost slovenskega gospodarstva vse bolj usodno odvisna od uspešnosti podjetij pri njihovem prodoru na svetovne trge. Globalni konkurenčni pritiski motivirajo inovativna in prodorna start-up podjetja, da vse bolj iščejo poslovne priložnosti, financiranje, ekipe, partnerje in trge na

globalni ravni. Novih globalnih podjetij pa se lotevajo tudi obstoječa podjetja, ki preko mednarodnega notranjega podjetništva iščejo poslovne priložnosti na svetovnih trgih, ki jim bodo omogočila rast in globalni preboj. Soočajo se z izzivi obvladovanja gonilnih sil globalizacije in ustvarjanja uspešnega sodelovanja z globalnimi udeleženci, pri čemer jim je treba nuditi ustrezno podporo (Lesjak 2012).

Rezultati proučevanja institucionalne podpore in ukrepov ekonomske politike za razvojno podporo družinskih podjetij v Sloveniji kažejo, da so tovrstni ukrepi za mala in srednja podjetja razviti, ni pa tovrstna podpora izoblikovana posebej za družinska podjetja. Na nacionalni ravni delujejo npr. Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije (JAPTI) in Slovenski podjetniški sklad. Gospodarska zbornica Slovenije in Obrtno podjetniška zbornica Slovenije prav tako delujeta kot podporni instituciji na nacionalni ravni, obstajajo pa številne manjše regionalne in lokalne organizacije, ki nudijo podporne storitve (Duh 2008).

Družinsko podjetništvo ima v svetovnem gospodarstvu dolgo in prepoznavno tradicijo. Vodenje družinskega podjetja ima poseben čar, vendar skriva tudi mnogo preizkušenj in izzivov, ki naj bi jih celotna družina obvladovala. Namen družinskih podjetij je dolgoročen in stabilen razvoj, ne pa kratkoročno razmišljanje in hiter zaslužek. Prepletata se dva svetova, družinski in poslovni, ki vplivata eden na drugega (GZ 2015).

Za lažjo predstavitev predstavljamo še gospodarski pomen družinskih podjetij v Evropi. Ta so za širše gospodarstvo in konkurenčnost nadvse pomembna. Avtorji, ki so opravljali takšne in podobne raziskave na temo družinskega podjetja, so si kljub kulturnim razlikam v različnih okoljih enotni, da je pomen družinskih podjetij na določeno gospodarstvo izredno velik.

Ocenjuje se, da naj bi bilo v EU 17 milijonov družinskih podjetij, ki zaposlujejo 45 milijonov delavcev ter ustvarijo 65 % celotnega bruto domačega proizvoda (BDP) in delovnih mest (Pirc 2008).

Glede na različne uporabljene definicije ocenjujejo, da je v Evropi od 70 do 80 % vseh podjetij družinskih. Na primer, na Danskem se giblje delež družinskih podjetij v obsegu od 36 do 95 % na delež družinskih podjetij v celotni populaciji podjetij (odvisno od uporabljenih kriterijev).

Delež družinskih podjetij je v večini držav večji od deleža zaposlenih v teh podjetjih. V družinskih podjetjih dela med 40 in 50 % vseh zaposlenih v evropskih državah.

Preglednica 3: Družinska podjetja v EU

Država	Delež družinskih podjetij ³	Delež zaposlenih v državnih podjetjih ¹
Avstrija	80 %	70 – 75 %
Belgija	70 %; 52 % od 100.000 največjih podjetij	-
Ciper	85 – 90 %	40 -50 %
Češka republika	80 – 95 % MSP	-
Danska	33,6 – 94,6 %	-
Estonija	90 %	50 %
Finska	80 – 86 %	Več kot 50 % zaposlenih v zasebnih podjetjih; 75 % vseh zaposlenih v MSP
Francija	75 % srednjih podjetij in 20 % velikih podjetij	-
Grčija	52 – 80 %	-
Hrvaška	-	6,16 % vseh zaposlenih dela v družinskih podjetjih
Irska	75 %	50 % zaposlenih v zasebnih podjetjih
Islandija	70 – 80 %	70 – 80 %
Italija	65 -81 %	-
Latvija	30 % MSP z manj kot 50 zaposlenih	-
Litva	38 %; 92,3 % vseh MSP	-
Luksenburg	70%; 1/3 od 369 največjih podjetij	25 % zaposlenih v 369 največjih podjetjih
Madžarska	70 72,2 %	55 %
Nemčija	95 % (delež se razlikuje po velikostnih razredih)	57 %
Nizozemska	55 83 %	1/3 do 40 %
Norveška	2/3; 30 % od 500 največjih podjetij	40 %
Poljska	70 – 80 %	40 – 65 %
Portugalska	70 – 80 %	50 %
Romunija	50 % MSP	19 %
Slovaška republika	80 – 95 %	-
Slovenija	60 – 80 %	-
Španija	85 %	75 % zaposlenih v zasebnih podjetjih
Švedska	54,5 %; 26,4 % velikih podjetij	34,7 %
Turčija	90 %; 94 % MSP	-
Vel..Britanija	69 % MSP; 65 % zasebnih pod.	41,9 % zaposlenih v zasebnih podjetjih

Vir: Mandl 2008, 40-46.

2.3 Evropska sredstva

Evropska komisija (EK) namenja neposredne finančne prispevke v obliki nepovratnih sredstev projektom ali organizacijam, ki podpirajo evropske interese ali sodelujejo pri izvajanju programov in politik EU (Data 2015).

Nepovratna sredstva in ugodna posojila so na voljo v sklopu evropskih ali nacionalnih programov. Vsak program ima točno določene smotre in cilje. Nekateri so namenjeni razvojnim dejavnostim, drugi izobraževanju ipd. V okviru vsakega programa je objavljenih več javnih razpisov, na katere se podjetja prijavljajo s predlogi projektov.

Razpise ločimo na nacionalne in evropske. Nacionalni razpis objavi slovenska ustanova, nanj pa se lahko prijavijo le slovenska podjetja. Pogosto se podjetje lahko prijavi s projektom, ki ga bo izvajalo samo. Evropski razpis objavi ena od evropskih ustanov, velja pa navadno za celotno ozemlje EU ali celo širše. Na evropske razpise se lahko podjetja prijavijo le v partnerstvu s tujimi podjetji ali ustanovami (Wikipedia 2015).

Evropa 2020 je strategija EU za potekajoče desetletje. Razmere v družbi se spreminjajo, zato naj bi potrebovali pametno, trajnostno in vključujoče gospodarstvo EU. Ti trije medsebojno povezani vidiki naj bi EU in državam članicam omogočili visoko zaposlenost, produktivnost in socialno kohezijo (Wikipedia 2015).

V dokumentu Evropa 2010 so si v Evropski uniji oz. komisiji zastavili pet ambicioznih ciljev na področju:

- zaposlovanja,
- raziskav in razvoja,
- izobraževanja,
- socialne vključenosti in zmanjševanja revščine,
- podnebja/energije,

ki naj bi jih dosegla do leta 2020. Za uresničevanje teh ciljev pa je EU dodala evropska sredstva (Wikipedia 2015).

Za širši pogled na temo evropski razpisi v nadaljevanju podajamo zgodovinski pregled regionalno – razvojne politike, pregled različnih programov in spodbud, s katerimi Evropska unija spodbuja aktivnosti na prednostnih področjih svojega delovanja ter pregled glavnih vsebinskih značilnosti evropskih razpisov.

Naveršnik (2006, 81) pravi, da se je skupaj z nastajanjem in razvojem EU razvijal tudi njen javno-finančni sistem. Evropska integracija, ki je rasla iz leta v leto, je namreč za svoje delovanje potrebovala določena sredstva. Poleg sredstev, potrebnih za lastno administracijo, je EU potrebovala tudi sredstva za izvajanje pristojnosti, ki so jih nanjo prenesle države

članice, ter oblikovanje in izvajanje različnih politik povezave. Prva sredstva oziroma finančni viri, ki so bili na voljo v EU, so hkrati določali obseg njenih aktivnosti. Javno-finančni sistem je tako odigral pomembno vlogo v razvoju evropske integracije, saj so se z njim zagotovila zadostna sredstva, ki so omogočala doseganje vsakokratnih namenov in ciljev skupnosti evropskih držav.

2.3.1 Evropski skladi, strukturni skladi, evropski programi

Slovenija se je z vstopom v EU srečala z izvajanjem regionalne razvojne politike in tako tudi s strukturnimi skladi. Strukturni skladi so bili ustanovljeni z namenom, da zmanjšajo razlike v regionalnem razvoju na ravni EU. Finančna pomoč se dodeljuje po vnaprej določenih kriterijih; teža regionalne in socialne problematike, finančna spodbuda držav članic, pomembnost ukrepov za celotno EU, teža ukrepov glede na regionalni vidik in posebne značilnosti predlaganih ukrepov (Jerman 2007, 61).

Turičnikova (2006, 9) navaja, da evropska kohezijska oziroma strukturna politika vzpodbuja solidarnost. Več kot tretjina proračuna EU je namenjena zmanjšanju razvojnih razlik med regijami in neenakosti med državljani, kar zadeva blaginjo. EU namreč poskuša izvajati tako politiko, ki bo zaostalim regijam pomagala pri približevanju povprečni razvitosti v EU skozi prestrukturiranje industrijsko manj razvitih regij, skozi preoblikovanje podeželskih območij s propadajočim kmetijstvom in z obnovo nazadujočih četrti v mestih. Prednostna naloga te politike je ustvarjanje novih delovnih mest. Pri tem pa EU ne poskuša nadomestiti regionalnih politik posameznih držav, temveč jih bolj ali manj uspešno usklajuje, oblikuje skupne smeri razvoja, njihova načela ter skupne finančne instrumente. Zato države članice sodelujejo pri regionalni politiki, ki jo podpirajo različni evropski skladi.

Za skladnejši regionalni razvoj se v okviru Evropske unije namenja več kot tretjina celotnega proračuna Unije. Sredstva so namenjena za izvajanje različnih programov v manj razvitih regijah oziroma v regijah s strukturnimi problemi. Namen te politike je pomagati tem regijam, da bi v njih dosegli razvojno stopnjo najrazvitejših delov Evropske unije. Med pomembnejše mejnike na tem področju Vrhovnik, Filipič in Štern (2006, 13-14) navajajo:

- Podpis Rimske pogodbe (1957) – V pogodbi je izpostavljena in opredeljena volja in potreba po skladnem razvoju. Predstavljene so smernice za preusmeritev sredstev k manj razvitim regijam, in sicer z namenom doseganja večje kohezije v Evropski uniji.
- Ustanovitev Evropskega socialne sklada (1958).
- Ustanovitev Evropskega kmetijskega in ustvarjalnega jamstvenega sklada (1962).
- Ustanovitev Evropskega sklada za regionalni razvoj (1975), namen ustanovitve je bila preusmeritev dela sredstev Evropske unije k najrevnejšim državam povezave.

- Alokacija finančnih sredstev (1989-1993) – V navedenem obdobju je bilo Evropskemu socialnemu skladu dodeljenih 63 milijard EUR sredstev.
- Podpis enotnega evropskega akta (1992) – V dokumentu je kohezija Unije navedena kot ena izmed treh glavnih nalog oziroma ciljev.
- Zasedanje Evropskega sveta (1994-1999) – Na zasedanju v Edinburgu je bilo za kohezijsko politiko namenjenih 200 milijard EUR, poleg tega je bil ustanovljen finančni instrument za usmerjanje ribištva. Na zasedanju Evropskega sveta v Berlinu je prišlo do preoblikovanja strukturne politike. Države pristopnice so lahko pričele črpati pomoč iz programov npr. PHARE, ISPA in SAPARD.
- Sklepi Evropskega sveta v Lizboni (2000), Lizbonska strategija je vsebovala smotrne cilje, ki so bili usmerjeni v zaposlovanje ter oblikovanje Unije v najbolj dinamično, konkurenčno in na znanju temelječe gospodarstvo na svetu.
- Predstavitev reform na področju kohezijske politike (2004) – Evropska komisija predstavi predlog kohezijske politike za obdobje 2007-2013.
- Kohezijska politika novega programskega obdobja 2014-2020 je določila enajst tematskih ciljev, s katerimi naj bi podpirali rast in ustvarjali delovna mesta (Wikipedia 2015).

Evropska komisija je skupaj z drugimi evropskimi institucijami izoblikovala številne programe in vzpodbude za doseg smotrov in ciljev regionalne politike. Programi se največkrat razdelijo po kriteriju mesta razpisa oziroma vira financiranja.

Vrhovnik, Filipič in Štern (2006, 1-2) programe delijo na:

- decentralizirane programe, kjer se razpisi izvajajo na državnem oziroma regionalnem nivoju,
- centralizirane programe oziroma programe skupnosti, kjer se razpisi izvajajo na nivoju Evropske komisije.

K decentraliziranim programom navajajo:

- Evropski sklad za regionalni razvoj – ta sklad skupaj z Evropskim socialnim skladom spada v okvir strukturnih skladov. Črpanje sredstev strukturnih skladov se izvaja po načelu deljene odgovornosti med Evropsko komisijo in organi držav članic. Evropski sklad za regionalni razvoj je namenjen krepitvi ekonomske in socialne kohezije ter pomoči pri odpravljanju največjih razvojnih neravnovesij v regijah EU. Sklad tako prispeva k zmanjševanju vrzeli med stopnjami razvitosti različnih regij. Gre za regije z najbolj omejenimi možnostmi, vključno s podeželskimi in mestnimi območji, nazadujoče industrijske regije, območja z geografskimi in naravnimi ovirami, kot so otoki, gorska območja, redko poseljena območja in mejne regije. Pri tem Sklad izvaja prednostne naloge, to je zlasti potreba po krepitvi konkurenčnosti in inovativnosti, ustvarjanju in ohranjanju trajnih delovnih mest ter zagotavljanju trajnostnega razvoja.

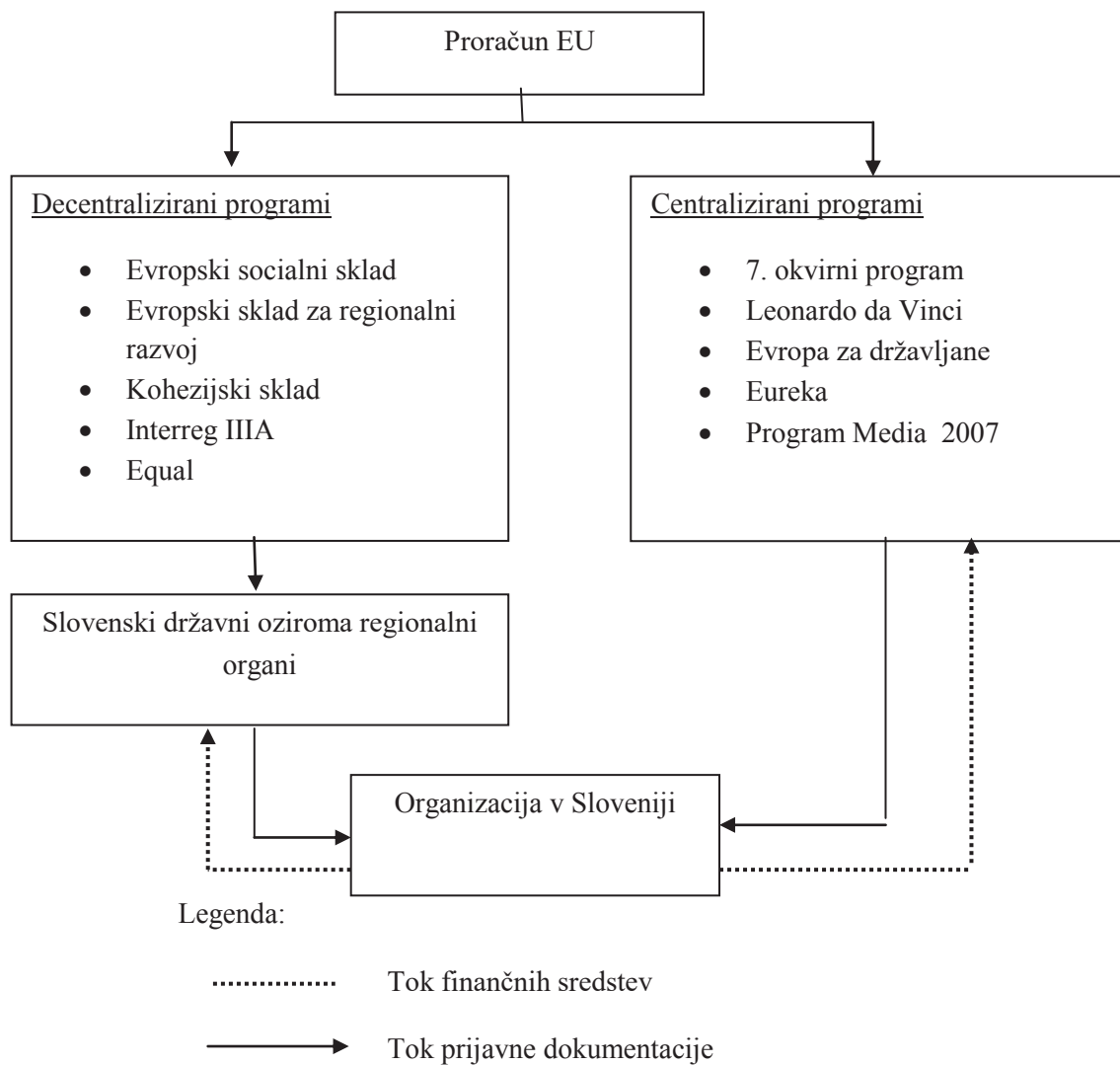
- Evropski socialni sklad – skupaj z Evropskim skladom za regionalni razvoj spada v okvir strukturnih skladov. Evropski socialni sklad je najstarejši med strukturnimi skladi, ustanovljen je bil z Rimsko pogodbo leta 1957. Ustanovljen je bil z namenom zmanjševanja razlik v bogastvu in življenjskih standardih v državah članicah EU in regij ter za spodbujanje gospodarske in socialne kohezije. Namen sklada je investirati v človeški kapital, ustvarjanje delovnih mest, spodbujanje zaposlenosti in zaposljivosti ter krepitev inovativnosti. Ta finančni instrument predstavlja glavni element strategije EU za rast in delovna mesta, ki je usmerjena k izboljševanju kakovosti življenja državljanov EU, tako da jim nudi boljše znanje skozi izobraževanja in usposabljanja ter posledično tudi boljše možnosti za zaposlitev.
- Kohezijski sklad – je strukturni instrument, ki od leta 1994 državam članicam pomaga zmanjševati ekonomska in socialna neskladja in stabilizirati gospodarstvo. Kohezijski sklad financira do 85 % upravičenih izdatkov večjih projektov s področja okoljske in prometne infrastrukture. Do sredstev Sklada so upravičene najmanj razvite države članice EU, katerih bruto domači proizvod na prebivalca znaša manj kot 90 % povprečja EU.
- Pobuda skupnosti Interreg IIIA – skupnost je usmerjena v čezmejno sodelovanje med regijami, ki imajo skupno državno mejo, in predstavlja nadaljevanje programov čezmejnega sodelovanja PHARE. Namen programov je spodbujati trajno rast območja s povezovanjem čezmejnih regij in odpravljanjem obstoječih socialno-kulturnih ovir in posledic obrobne položaja obmejnih regij. Ta pobuda skupnosti podpira projekte gospodarskega sodelovanja, razvoja človeških virov in trajnostnega prostorskega razvoja.
- Pobuda EQUAL – pobuda je financirana iz sredstev Evropskega socialnega sklada in je del strategije EU za vzpostavljanje številnejših in boljših delovnih mest ter za zagotavljanje, da nikomur ni zavrnjen dostop do njih. Preko mest transnacionalnega sodelovanja spodbuja nove načine spopadanja z diskriminacijo in neenakostjo na trgu dela tako pri zaposlenih kot pri tistih, ki iščejo delo. EQUAL vključuje tudi pomoč pri socialni in poklicni integraciji prosilcev za azil in pri žrtvah trgovanja z ljudmi.

K centraliziranim programom pa se prišteva (povzeto po Krajniku 2008, 43-46):

- 7. okvirni program predstavlja nov generator evropske rasti in konkurenčnosti ob hkratnem prepoznavanju znanja kot ključnega evropskega razvojnega vira. Program daje velik poudarek raziskavam, ki so prilagojene potrebam evropske industrije, ki povečujejo njeno konkurenčnost in ki prispevajo k dinamičnemu svetovnemu razvoju nekaterih njenih sektorjev. Rdeča nit programa je poudarek na odličnosti – zahtevi, ki bo odigrala pomembno vlogo pri razvoju evropske globalne konkurenčnosti.
- Eureka je vseevropska mreža za tržno usmerjena industrijska podjetja, ki se ukvarjajo z raziskavami in razvojem. Sredstva je možno pridobiti za projekte spodbujanja konkurenčnosti evropskih podjetij prek mednarodnega sodelovanja z ustvarjanjem stikov

in inovacijskih mrež, razvoja novih tehnologij in oblikovanja partnerstev za vstop na nova tržišča.

- Program Media 2007 je bil ustanovljen z namenom izboljšanja konkurenčnosti evropskega filma, televizije in novih medijskih industrij. Poleg tega naj bi s programom izboljšali mednarodni obtok evropskih avdiovizualnih izdelkov in storitev. Program zagotavlja finančno podporo pred in postprodukciji. Sofinancira razvoj projektov, kot so celovečerni filmi, tv-drame, dokumentirani filmi, animirani filmi, multimedijski projekti, distribucijo in promocijo evropskih avdio-vizualnih del ter pobud za usposabljanje strokovnjakov v avdio-vizualni industriji.
- Program Leonardo da Vinci – je namenjen razvoju poklicnega in strokovnega izobraževanja ter usposabljanja v Evropi. V okviru programa se sofinancirajo projekti mobilnosti, ki podpirajo mednarodno usposabljanje dijakov, vajencev, oseb na trgu dela in strokovnih delavcev v poklicnem izobraževanju. Program podpira tudi razvojne projekte, ki prispevajo h kakovosti in privlačnosti poklicnega izobraževanja in usposabljanja, podpirajo prenos in razvoj inovacij ter razvoj evropske dimenzije v poklicnem izobraževanju ter usposabljanju. Program Leonardo da Vinci je del programa Vseživljenjsko učenje.
- Program Evropa za državljane – ključni cilj programa je premostiti razliko med splošno javnostjo in institucijami Evropske unije. Unija je s tem programom namreč dobila instrument za promocijo aktivnega evropskega državljanstva, saj postavlja v ospredje državljane in jim ponuja priložnost, da popolnoma prevzamejo odgovornost, ki jo imajo kot evropski državljani. Program bo v ospredje postavil skupno evropsko zapuščino ter okrepil podlago za skupno prihodnost. Medsebojno razumevanje, solidarnost ter občutek pripadnosti Evropi so mostovi h vključevanju državljanov.



Slika 2: Delitev evropskih programov glede na mesto razpisa

Vir: Vrhovnik, Filipič in Štern 2006, 2.

2.3.2 Kohezijska politika

Kohezijska politika je glavna naložbena politika Evropske unije. Namenjena je vsem regijam in mestom v Evropski uniji za podporo ustvarjanja delovnih mest, poslovne konkurenčnosti, gospodarske rasti, trajnostnega razvoja in izboljšanja kakovosti življenja državljanov.

Kohezijska politika ima močan vpliv na številnih področjih, dopolnjuje politiko EU na področju izobraževanja, zaposlovanja, energije, okolja, enotnega trga ter raziskav in inovacij. Kohezijska politika zagotavlja potreben naložbeni okvir in strategijo za uresničitev dogovorjenih smotrov in ciljev (Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko 2015).

Večji del sredstev je namenjen manj razvitim evropskim državam in regijam, da bi čim prej dohitele ostale ter da bi se zmanjšala gospodarska, socialna in teritorialna neskladja, ki še vedno obstajajo v EU (Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko 2015).

Kohezijska politika zagotavlja korist vsem regijam Evropske unije. Stopnja naložb odraža razvojne potrebe držav članic. Regije so razvrščene glede na bruto domač proizvod na bolj razvite, v prehodu ali manj razvite. Glede na opredelitev lahko skladi zagotovijo od 50 % do 85 % sredstev celotnega financiranja projekta. Preostala sredstva se lahko zagotovijo iz javnih (nacionalnih ali regionalnih) ali zasebnih virov. Poglavitni cilj politike je povečanje konkurenčnosti evropskih regij in mest, spodbujanje rasti in ustvarjanje novih delovnih mest.

Med potencialne upravičence sodijo javni organi, podjetja (zlasti mala in srednje velika), univerze, združenja, nevladne organizacije in prostovoljne organizacije.

Kohezijska politika spodbuja regije in mesta iz različnih držav članic EU, da sodelujejo in se učijo drug od drugega preko skupnih programov, projektov in omrežji s konkretnim vplivom na vse vidike gospodarskega življenja (Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko 2015).

Izvaja se v okviru skladov (podrobneje opisanih pod temo decentralizirani program):

- Evropski sklad za regionalni razvoj (ESRR) – Strukturni sklad,
- Evropski socialni sklad (ESS) – Strukturni sklad,
- Kohezijski sklad – Ni strukturni sklad,
- Evropski kmetijski sklad za razvoj podeželja (EKSRP),
- Evropski sklad za pomorstvo in ribištvo (ESPR).

2.3.3 Kohezijska politika v Sloveniji

Slovenija je bila v obdobju 2007-2013 upravičena do sredstev kohezijske politike iz naslova cilja konvergenca. Tako ima 4,2 mrd EUR evropskih sredstev, ki jih je treba porabiti do konca leta 2015 (gre za skrajne roke, ko je potrebno Evropski komisiji posredovati dokazila o nastanku upravičenih javnih izdatkov) (Data 2015).

Slovenija evropska sredstva usmerja predvsem v dejavnosti, ki naj bi pospešile družbeno ekonomski razvoj in prispevale k zmanjšanju regionalnih razlik. Tako se izvajajo projekti na področju teritorialnega sodelovanja, spodbujanja trajnostnega razvoja, visoke stopnje zaposljivosti ter razvoja zaostalih evropskih regij, podeželja in mestnih okolij.

Z razpoložljivimi sredstvi Slovenija, upoštevajoč strategijo razvoja Slovenije in program reform za izvajanje lizbonske strategije v Sloveniji, prednostno financira razvojno investicijske prioritete državnega razvojnega programa.

Poseben poudarek je namenjen uresničevanju lizbonskih ciljev, to je za spodbujanje gospodarske rasti in ustvarjanju delovnih mest, za katere se je Slovenija zavezala nameniti od 60-65 % izdatkov (Data 2015).

Na podlagi sprejetega in z EU usklajenega Nacionalnega strateškega referenčnega okvirja 2007-2013 (NSRO), ki opredeljuje generalno strategijo držav članic za doseganje hitrejše konvergence, je Slovenija pripravila tri operativne programe, ki predstavljajo programsko podlago za črpanje sredstev:

- Operativni program krepitve regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007-2013 (OP RR), v okviru katerega je na razpolago 1.768 mio EUR (EU del) iz ESRR,
- Operativni program razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013 (OP RČV), v okviru katerega je na razpolago 756 mio EUR (EU del) iz sredstev ESS.
- Operativni program razvoja okoljske in prometne infrastrukture za obdobje 2007-2013 (OP ROPI), v okviru katerega je na razpolago 1.577 mio EUR (EU del), sredstva KS in delno ESRR.

Za lažjo predstavo koriščenja evropskih sredstev v Sloveniji, prikazuje Slika 3: Koriščenje sredstev v letih 2005-2009.



Slika 3: Koriščenje evropskih sredstev v letih 2005-2009

Vir: Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko 2015

2.3.4 Kandidiranje za evropska sredstva – evropski projekt

V nalogi smo opredelili projekt, management projekta, projektni management, evropska sredstva ter njihovo sestavo, družinska podjetja. Podjetje ima idejo za pomoč pri uresničitvi te, si pomaga z evropskimi sredstvi in v trenutku, ko se odloči za prijavo na oziroma kandidira za pridobitev evropskih sredstev, to dejansko predstavlja oziroma je opredeljeno kot *projekt – evropski projekt*.

Vrhovnik, Filipič in Štern (2006, 1-3) pravijo, da imajo evropski projekti specifični življenjski cikel vsebine. Ta naj bi bil usklajen z generičnim življenjskim ciklom managementa projektov in treba ga je dosledno upoštevati. Vsakršno odstopanje od tega povzroči, da projekti niso izbrani za financiranje. Kot jih navajajo, je življenjski cikel vsebine evropskih projektov sestavljen iz sledečih šestih faz:

- Programiranje – v tej fazi analiziramo situacijo ter definiramo in analiziramo probleme, ki jih želimo razreševati. Definiramo in analiziramo tudi možnosti sodelovanja s potencialnimi partnerji. Zato je treba pregledati vse socialno-gospodarske kazalnike ter evropske in nacionalne prioritete s področja gospodarstva, sociale, izobraževanja, okoljevarstva in ostalih področij, ki bi se jih lahko dotaknil bodoči projekt. V fazi programiranja prav tako analiziramo potencialne partnerje in izvedemo ožjo izbiro.
- Identifikacija – raziščemo in analiziramo ideje za projekt. Pri tem se je potrebno posvetovati z udeleženci in opraviti analizo problemov, s katerimi se soočamo. Projektne ideje selekcioniramo po pomembnosti in določimo, katere bodo prišle v tretjo fazo – fazo

priprave projekta. V tej fazi pripravimo enostaven opis projekta na eni ali dveh A4 straneh. Ta kratek opis projekta nam služi za predstavitev projektne ideje potencialnim partnerjem.

- Formuliranje in oblikovanje – faza je namenjena razvoju izbranih idej in preoblikovanju v plan projekta. Pri tem sodelujejo vsi udeleženci projekta. Ti naj bi tudi presodili, če je projekt izvedljiv in ali bo imel dolgoročne koristi. Na podlagi te presoje udeleženci projekta sprejmejo odločitev o tem, ali bodo vložili prijavo za sofinanciranje projekta.
- Financiranje – v tej fazi evropska komisija oziroma drugi ustrezni organi pregledajo prijavo projekta in odločijo ali bodo finančno podprli projekt. Udeleženci projekta skupaj z Evropsko komisijo oziroma drugimi ustreznimi organi v fazi pogajanj dogovorijo pravila izvajanja in jih zapišejo v pogodbo, ki predstavlja pravni temelj projekta.
- Realizacija – projekt izvajajo v skladu z načrtovanimi aktivnostmi in obenem izvajajo nadzor skladnosti s planom projekta. V primeru neskladnosti je potrebno izvesti korektivne ukrepe.
- Evalvacija – naročnik in izvajalec skupaj ocenita projekt in ovrednotita izide projekta ter ugotovita, ali so bili cilji doseženi.

Za uspešno manageriranje evropskih projektov je potrebno imeti skupek lastnosti, ki jih težko najdemo zbrane v eni sami osebi. Tako imenovano uspešno manageriranje zahteva uspešno planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje v posameznih fazah; zajema tudi identificiranje projekta, prijavo projekta, pogajanje z evropsko komisijo, koordinacijo projekta in zaključek projekta; zahteva tudi periodično poročanje o stanju projekta, njegovem razvoju, porabi sredstev itd. Zaradi visoke stopnje kompleksnosti je potrebno pri evropskih projektih management strukturirati na štiri dele, vsebinsko pa jih opredelimo sledeče (Hribar 2007, 9-11):

- Management evropskega projekta – pri tem govorimo o usklajevanju tehnično razdeljenega dela, da postane nova celota, istočasno pa nadzoruje potek celotnega projekta. Usklajuje in nadzira delo managementa administracije, kot je preverjanje obveščenosti projektnih partnerjev o posameznih aktivnostih v projektu. Usklajuje in nadzira delo managementa financ, saj so finance, njihova točnost in namenskost zelo pomemben del uspešnega projekta, prav tako pa je treba nadzorovati tudi delo vsebine managementa, ki skrbi za strokovno plat projekta (združevanje vsebin, poročanje o poteku projekta, nadzor projektnih partnerjev itd.).
- Management administracije je odgovoren za nemoteno in čim bolj usklajeno delovanje projekta. Skrbi za sprotno obveščenost vseh vpletenih v projekt o delovanju projekta, aktivnostih, obveznostih, usmeritvah in podobno. V fazi priprave projektne dokumentacije skrbi management administracije za sledenje navodilom razpisovalca pri izpolnjevanju projektne dokumentacije.
- Management financ – po oblikovanju posameznih faz je potrebno pripraviti natančno finančno sliko. Za vse projektne partnerje je potrebno po fazah prikazati finančno

obremenjenost glede na finančne porabnike. Vloga managerja financ je tudi, da skrbi za zbiranje finančnih poročil, za njihov pogled in oddajo vseh poročil komisiji, ko govorijo o centraliziranih programih. Manager financ skrbi tudi za razdelitev sredstev, ki jih sofinancira evropska komisija.

- Management vsebine skrbi za pripravo vsebinskega dela poročil in za nadzor dela posameznih projektnih partnerjev glede na plan. Če kakšen izmed projektnih partnerjev svojega dela ne izvaja korektno, ga naj bi opozorili, prav tako je to potrebno zapisati v poročilo in tako opozoriti pristojne organe. Če se takšno početje udeleženca projekta nadaljuje, lahko z dovoljenjem evropske komisije projektni tim zamenja partnerja, saj s svojim početjem ogroža izvedbo celotnega projekta.

2.4 Pregled dosedanjih raziskav

Sodobni management projektov se je začel razvijati v ZDA z velikimi vojaškimi projekti v petdesetih in šestdesetih letih prejšnjega stoletja. Članek s področja managementa projektov je bil eden izmed prvih, ki je izšel leta 1959 v Harvard Business Review z naslovom The Project Manager. Članek, katerega avtor je Paul Gaddis, je obsegal razmišljanje o delu managerja projekta (Kovač 2007, 11).

Lukin (2002, 87-89) je leta 2000 izvedel raziskavo v stanju managementa projektov v 148 slovenskih podjetjih in drugih organizacijah. Oceno oz. ugotovitev iz raziskave o uvajanju managementa projektov v slovenska podjetja kaže, da to 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 anketiranci prepoznali kot poslovno ugodne in vplivne učinke v večini podjetij v zelo visokem deležu.

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).

Njegova ključna ugotovitev je, da se v malih podjetjih srečujejo z ovirami, ki omogočajo izvajanje strategije razvoja s projekti. Na podlagi izvedene analize raziskave ugotavlja, da je pri usposabljanju in aktivnemu delu po projektnem načinu v malih podjetjih treba še veliko narediti. Iz analize raziskave razbere, da se projekti pojavljajo v več kot polovici malih podjetij. Nikoli ne vsebuje strukturiranosti po fazah, ampak so zasnovani spontano in na podlagi miselnih vzorcev lastnikov in upraviteljev malih podjetij. Najbolj je prisotna faza izvedbe, manj pa priprave, vodenje, nadzor in zaključek, kar kaže na to, da izvajanje navadno ni sproti nadzirano in sklenjeno s formalnim zaključkom, ki je pogoj za preverjanje dejansko doseženega cilja. Potrdil je domnevo, da v malih podjetjih obstaja projektni način dela in to predvsem na operativni ravni. Management projekta je formalno slabo integriran v organiziranost malih podjetij z vsemi elementi formalizacije.

Rajter (2010) je v svoji raziskavi uporabil podatke, ki temeljijo na izbranem vzorcu slovenskih družinskih in nedružinskih podjetij. Raziskava je pokazala, da so družinska podjetja pomemben dejavnik v slovenskem gospodarstvu.

Raziskava evropske komisije je v okviru programa za podjetništvo in inovativnost proučevala uspešnost MSP. V raziskavo je bilo zajetih 27 držav članic EU ter 10 drugih sodelujočih držav. Raziskava je pokazala, da je gospodarska kriza negativno vplivala na zaposlovanje v vseh podjetjih ne glede na velikost, najbolj ranljiva pa so bila mikro podjetja. Podatki prav

tako kažejo na osrednjo vlogo in pomen izrabe razvojnih potencialov MSP v gospodarstvu EU (Rebernik in Širec 2012, 7).

Dijana Močnik v raziskavi predstavlja temeljne značilnosti slovenskega podjetništva v primerjavi z evropskimi.

V tuji literaturi najdemo raziskavo, ki sta jo opravila Nieto in Edvard (2004, 3-29), in sicer raziskava o povezavah med stopnjo zrelosti managementa projektov in uspešnostjo projektov. Raziskava je zajela 200 podjetij iz 30 različnih držav po celem svetu. S pomočjo pridobljenih in analiziranih podatkov sta avtorja prišla do sklepov:

- Obstaja pozitivna korelacija med stopnjo zrelosti managementa projektov in uspešnostjo projektov. Ugotavljata, da višja stopnja zrelosti managementa projektov pripomore k boljšim uspehom projekta.
- Da managerjem projektov pogosto pripisujejo krivdo za neuspele projekte. Izidi raziskave so pokazali, da so organizacijski vplivi, kot so slabo ocenjevanje okoliščin projekta, nezadostni viri ..., zelo pogosti dejavniki neuspehov projektov.
- Strukture organiziranosti imajo zelo velik vpliv na uspešnost projektov.
- Usposabljanje in certificiranje zaposlenih na področju managementa projektov poveča uspešnost projektov.
- Obstaja pozitivna korelacija med uspešnostjo projektov, stopnjo zrelosti managementov projektov in sistematičnim obvladovanjem sprememb pri posameznih projektih.
- Obseg uporabe programske opreme za podporo managementa projekta je tesno povezan s stopnjo zrelosti managementa projekta v posameznem podjetju. Pri tem je značilno, da imajo podjetja na nižjih stopnjah zrelosti z uvajanjem te opreme večje težave, kot tiste na višjih stopnjah zrelosti.

Krajnik (2008) je v svoji raziskavi, ki je zajemala 194 podjetij, proučeval povezanost med stopnjo zrelosti managementa projektov in odobrenimi evropskimi projekti na spcifičnem javnem razpisu. Pri tem je ugotovil sledeče:

- Da je bilo zaradi nepravočasnega prispetja, nepravilne označenosti, neustreznosti, neizpolnjevanja prijavnih pogojev, neustreznosti namenu razpisa in nedoseženega minimalnega zahtevanega praga točk iz ocenjevanja, zavrnjenih 44,3 % od vseh prispelih vlog.
- Da odobritev predloga evropskega projekta ni odvisna od stopnje zrelosti managementa projektov. Podjetjem z višjimi stopnjami zrelosti managementa projektov so v povprečju razpisovalci odobrili enak delež prijavljenih predlogov evropskih projektov, kot tistimi z nižjimi stopnjami.

Iz ugotovitev pregleda dosedanjih raziskav smo prišli do spoznanja, da ni znanja in informacij o uspešnosti prijavljanja na evropske projekte v družinskih podjetjih, zato bomo poizkušali z našo raziskavo to delno odpraviti.

2.5 Povzetek teoretičnih ugotovitev

V teoretičnem delu magistrske naloge smo obravnavali management in management projektov ter družinska podjetja.

Najprej smo opredelili in predstavili pomen splošnega managementa in ugotovili, da sam pojav managementa ni novost. S tem pojmom so se srečali ljudje že takrat, ko so začeli delati skupaj, da bi dosegli skupen smoter in cilj. Stroka je to poimenovala tehnična delitev dela. Od delitve dela za doseganje skupnega smotra in cilja pa do danes je prišlo do korenitih sprememb v managementu. Ugotovili smo, da se management pojavlja v vsaki organizaciji. Njegova naloga je zasnovati smotre in cilje ter načine za njihovo uresničevanje in jih doseči s pomočjo sodelavcev.

V domači in tuji strokovni literaturi smo zasledili mnogo definicij projekta, ki pa si vsebinsko in terminološko niso nasprotna. Eno izmed definicij projekta lahko opredelimo po Staretu (2011), da je projekt enkratni, časovno in finančno omejen ter usmerjen kompleksen proces logično povezanih aktivnosti z namenom ustvarjanja proizvodov ali procesov v skladu s standardi kakovosti in naročnikovimi zahtevami.

Združitev obeh pojmov, kot sta management in projekt kot proces in aktivnost, nam je pomagala do spoznanja o splošni definiciji managementa projekta. Opišemo jo kot usklajevanje aktivnosti, ljudi in razmerij med njimi za učinkovito doseganje smotrov in ciljev projekta. Sistemski pogled na management projektov izhaja iz strategije organizacije in njenega udejanjanja, za kar je potrebno povezati naloge načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadziranja virov organizacije znotraj časovno omejenega obdobja.

V organizacijah se vse bolj kaže zanimanje za management projektov, kar pomeni, da si želijo, da se njihovi projekti izpeljejo učinkovito ter da so doseženi njihovi smotri in cilji. Na podlagi tega je prav tako velik interes za modele zrelosti managementa projekta. Modeli zrelosti managementa projekta so relativno nov pojem. In v samem začetku je bil model zrelosti oblikovan kot metodologija za presojanje zrelosti procesov. Sedaj ga avtorji obravnavajo skozi koncept sposobnosti. Tako pravijo, da na področju managementa projektov ni dovolj poudarjati samo sposobnost posameznikov temveč tudi sposobnost celotnih organizacij.

Pri uvajanju projektnega dela v družinska podjetja je na splošno največja težava slabo poznavanje managementa projekta. Družinska podjetja so posebna vrsta podjetja. So prevladujoča oblika podjetja na svetu. So del ekonomskega in socialnega sistema ter so steber gospodarstva, saj bistveno prispevajo k njegovi krepitvi in uspešnosti. Glede na svojo posebnost pa dosedanjim raziskovalcem ni uspelo določiti enotne definicije družinskega podjetja, zato imamo danes na voljo številne definicije družinskega podjetja. To pa vodi do različnih statističnih podatkov o deležu družinskih podjetij v strukturi podjetij neke države. Zato je zelo pomembno, sploh z vidika statističnih podatkov, da raziskovalci pri proučevanju oziroma empiričnih raziskavah natančno opredelijo pojem družinskega podjetja.

Družinska podjetja so po svoji strukturi in medsebojnih odnosih zapletena organizacija, v kateri istočasno delujeta dva različna sistema. Na eni strani deluje družinski sistem, ki temelji na čustvih in družinskih vrednotah, na drugi strani pa racionalni poslovni sistem.

V Sloveniji je razvoj družinskih podjetij povezan z obdobjem tranzicije, s prehodom iz socialističnega v tržni sistem. In kot opredeljujeta Duh in Tominc (2007), je v Sloveniji delež družinskih podjetij med 40 in 50 %. Pretežno so to mala in srednje velika podjetja.

Različni avtorji navajajo različne opredelitve družinskih podjetij. S pomočjo pregleda različne literature smo opredelili družinsko podjetje kot skupino ljudi, katera ima sorodstvene vezi in skupen interes, kako skrbeti in opravljati pridobitveno dejavnost za dolgoročno ohranjanje svojega kapitala.

Slovenija je tipični predstavnik majhne ekonomije, zaradi tega je uspešnost slovenskega gospodarstva vse bolj odvisna od uspešnosti podjetij pri njihovem prodoru na svetovne trge.

Globalni konkurenčni pritiski motivirajo inovativna in prodorna start-up podjetja, ki vse bolj iščejo poslovne priložnosti, to je financiranje na globalni ravni. Teh globalnih podjetij se lotevajo tudi v obstoječih podjetjih, ki preko mednarodnega notranjega podjetništva iščejo poslovne priložnosti na svetovnem trgu. Pri tem jim pomagajo evropska sredstva oziroma nepovratna sredstva.

Evropska komisija namenja neposredne finančne prispevke v obliki nepovratnih sredstev projektom ali organizacijam, ki podpirajo evropske interese ali sodelujejo pri izvajanju programov in politike Evropske unije. Nepovratna sredstva in ugodna posojila so na voljo v sklopu evropskih ali nacionalnih programov. Vsak program ima točno določene smotre in cilje. V okviru vsakega programa je objavljenih več javnih razpisov, na katera se podjetja pripravljajo s predlogi projekta. Slovenija se je z vstopom v Evropsko unijo srečala z izvajanjem regionalne razvojne politike in s strukturnimi skladi. Kohezijska politika je glavna naložbena politika Evropske unije. Namenjena je vsem regijam in mestom za podporo

ustvarjanja delovnih mest, poslovne konkurenčnosti, gospodarske rasti, trajnostnega razvoja in izboljšanja kakovosti življenja državljanov. Tako je bila Slovenija v obdobju 2007-2013 že upravičena do sredstev kohezijske politike, ki jih je potrebno dokazati oziroma porabiti do konca leta 2015. Pri tem govorimo o 4,2 mrd EUR evropskih sredstev, ki jih ima na razpolago Slovenija (Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko 2015).

Tako se podjetja s pomočjo evropske politike za njihov razvoj in za iskanje poslovnih priložnosti prijavljajo na evropske razpise, kar pa predstavlja kar evropski projekt.

Za uspešno manageriranje evropskih projektov je potrebno imeti skupek lastnosti, ki jih težko najdemo zbrane v eni sami osebi. Tako imenovano uspešno manageriranje zahteva uspešno planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje v posameznih fazah, zajema tudi identificiranje projekta, prijavo projekta, pogajanje z evropsko komisijo, koordinacijo projekta in zaključek projekta.

Naša opredelitev evropskih sredstev pravi, da so finančna sredstva za gospodarsko, družbeno, socialno pomoč državam v Evropski uniji.

V naslednjem poglavju bomo predstavili empirično raziskavo o uspešnosti managementa projektov v družinskih podjetjih pri prijavih na evropske razpise. Ugotoviti nameravamo, kako pomemben dejavnik je razvitost managementa projekta v družinskih podjetjih pri prijavih na evropske razpise.

3 RAZISKAVA O UČINKOVITOSTI MANAGEMENTA PROJEKTOV V DRUŽINSKIH PODJETJIH PRI PRIJAVAH NA EVROPSKE RAZPISE

Namen tega poglavja je predstaviti metode, potek zbiranja podatkov in vzorec, na podlagi katerega temelji naša raziskava, ter podati utemeljitve za izbiro načina za zbiranje podatkov, vzorec za pojasnitev in utemeljitev statistične metode analize obdelave podatkov.

3.1 Populacija in vzorec

Pri statističnem proučevanju množičnega pojava smo najprej opredelili statistično populacijo. Del populacije imenujemo vzorec. Za statistiko pa je vzorec del populacije, katerega enote zbiramo z namenom, da ocenimo stanje populacije (Košmelj 2007).

Podatke za raziskavo smo zbrali na populaciji 650 družinskih podjetjih na območju Slovenije, ki so se pripravljala in prijavljala na evropske razpise v obdobju 2008-2013.

Pri iskanju ustreznih podjetij in oblikovanju dovolj velikega vzorca v populaciji mikro, mala, srednja in velika podjetja, smo si pomagali z informacijami iz Podjetniškega centra Slovenj Gradec ter Obrtne zbornice Slovenj Gradec.

3.2 Metodološko ozadje empirične raziskave

Raziskava je bila v osnovi kvantitativna. Za zbiranje podatkov in informacij smo oblikovali spletni vprašalnik.

Metode zbiranja podatkov

Za zbiranje raziskovalnih podatkov smo oblikovali vprašalnik, ki je vseboval osemnajst vprašanj. Ta so bila večinoma zaprtega tipa z vnaprej pripravljenimi odgovori (glej priloga 1). Zaradi lažje obdelave so bili podatki razdeljeni v tri sklope, in sicer so bila v prvem sklopu vprašanja glede velikosti družinskega podjetja, dejavnosti družinskih podjetij. Drugi sklop je o uspešnosti prijave na evropski razpis, tretji oz. zadnji sklop je zajemal temo zrelost managementa projekta. Zadnji sklop, teme zrelost managementa projekta, je zajemal 5 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 tem 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, Nieto in Evrardov (2004, 6), Konzultanski model zrelosti ter specifični model zrelosti.

Po pregledu vseh treh omenjenih modelov smo z metodo utemeljitvene analize prepoznali pet ključnih področij, na katerih smo presojali zrelost posameznega družinskega podjetja. Ključna področja modela so:

- usposabljanje udeležencev,
- proces managementa 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.

Empirično raziskavo oziroma izvedbo ankete smo izvedli v štirih mesecih (julij–oktober) leta 2013. Vprašalnik smo skupaj z uvodno besedo, s katero smo določili namen ankete, posredovali 650 poslovnim subjektom po elektronski pošti, ki smo jih skupaj s Podjetniškim centrom 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 izpolnjenih vprašalnikov, ki smo jih uporabili za nadaljnjo statistično obdelavo.

Metode obdelave podatkov

Po zaključku zbiranja podatkov za raziskavo je sledilo urejanje in analiza zbranih podatkov. Prvi korak analize podatkov, ko so bili ti zbrani in urejeni, je obsegal prikaz osnovne pisne statistike vzorca, kot so lahko frekvenčne porazdelitve, povprečje, standardni odklon in delež proučevane populacije. Samo statistično analizo pa smo izvedli s pomočjo opreme 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 test za testiranje neodvisnosti dveh diskretnih spremenljivk v primeru, ko je vsaj ena nominalna (na primer regija, v katero se uvršča podjetje) z Yatesovim popravkom v primeru 2x2 kontingenčnih tabel (Field 2009),
- Fisherjev eksaktni test za testiranje neodvisnosti dveh binarnih spremenljivk v primeru, ko uporaba testa hi-kvadrat ni utemeljena (Keller 2014),
- Spearmanov koeficient korelacije za testiranje nekoreliranosti dveh vsaj ordinalnih spremenljivk (na primer velikost podjetja in stopnja zrelosti managementa) (Field 2009).

V naši anketi so vprašanja postavljena tako, da nas zanima, ali ima neko vprašanje vpliv na nekaj drugega. Vprašanja so taka, da imajo v večini le dva ali nekaj več možnih odgovorov, izmed katerih so vprašani izbrali eno.

V raziskavi nismo uporabili metod statistike, kot je na primer regresijska analiza, ker med pridobljeni podatki nismo imeli pravih zveznih statističnih spremenljivk. Zato smo uporabljali za nominalne oziroma ordinalne spremenljivke primerne teste.

V nadaljevanju bomo interpretirali analizirane podatke in preizkusili hipotezo, ki smo jo formirali v uvodnem poglavju magistrske naloge.

3.3 Preverjanje hipotez

V poglavju bomo predstavili ugotovitve, ki so nastale na podlagi izvedenega anketiranja in obdelave podatkov. S pomočjo metod, ki so opisane v predhodnem poglavju, smo preverili hipoteze in skušali podati smiselne ugotovitve.

Pri statističnem obdelovanju podatkov smo naleteli na problem. In sicer 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).

3.3.1 Izidi iz raziskave

V tem poglavju magistrske naloge bomo predstavili izide raziskave uspešnosti managementa projektov v družinskih podjetjih pri pripravah na evropske razpise.

Glede na pridobljene podatke bomo opravili statistične teste; test hi-kvadrat s kontingenčno tabelo, Fisherjev eksaktni test, Spearmanov koeficient korelacije, enostranski t-test ter preverili hipoteze.

Poglavje zaključujemo s povzetkom empiričnih ugotovitev.

Preglednica 4: Območje regij sedeža podjetja

Območje regij	N	Delež (%)
Območje A	83	73
Območje B	15	13
Območje C	15	13
Skupaj	113	100

Med anketiranimi družinskimi podjetji, ki so vključene v vzorec, so na anketni vprašalnik odgovorili v 113 družinskih podjetjih v različnih regijah. 83 anketiranih podjetij je iz območja regije A, katera zajema Koroško, Savinjsko in Podravsko regijo, 15 anketiranih podjetij pa je iz območja regije B (Osrednjeslovenska regija, Spodnje-posavska regija, Zasavska regija) in prav tako 15 anketiranih podjetij je iz območja regije C (Gorenjska regija Jugovzhodna Slovenija, Pomurska regija, Notranjsko-kraška, Obalno-kraška).

Preglednica 5: Povzetek raziskave prvega sklopa vprašanj

Oblika podjetja	Območje regij			Lastništvo		Prejeti sklepi	
	Območje A	Območje B	Območje C	last članov družine	dojemanje kot družinskjo podjetje	Positivni	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 preglednice 5 lahko razberemo, da je od 83 anketiranih podjetij iz območja regije A, in to število predstavlja 46 mikro podjetij, 22 malih podjetij ter 15 srednje/velikih podjetij.

15 anketiranih podjetij je iz območja regije B, in sicer od tega jih 6 predstavlja mikro podjetja, 4 mala podjetja ter 5 srednja/velika podjetja. Iz območja regije C je 15 podjetij, od tega 9 mikro in 4 mala podjetja ter 2 srednje/velika podjetja.

Vseh 113 anketiranih podjetij se je opredeljevalo za trditvi:

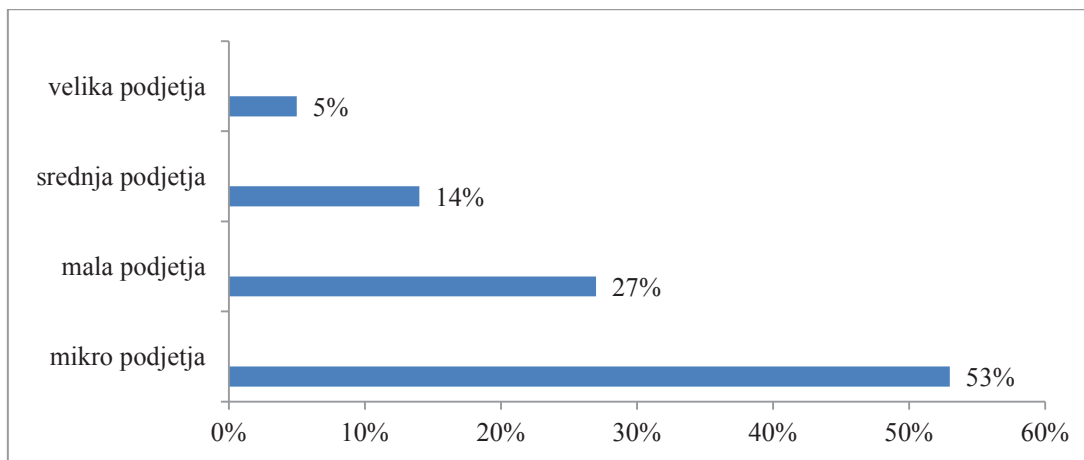
- *Da vršni management dojema podjetje kot družinsko podjetje*, se je opredelilo 92 podjetij, od tega 50 mikro podjetij, 25 malih podjetij ter 17 srednje/velikih podjetij.

- Da je več kot 50 % podjetja (delnic, poslovnih deležev) v lasti članov družine, se je opredelilo 32 podjetij, od tega 10 mikro podjetij, 9 malih podjetij ter 13 srednjih/velikih podjetij.

Anketirana podjetja so se lahko opredeljevala za obe trditvi.

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

- Pozitivno prejet sklep je prejelo 72 anketiranih podjetij, od tega 34 mikro podjetij, 22 malih podjetij, 16 srednjih/velikih podjetij.
- Negativen sklep na evropski razpis je prejelo 12 podjetij, od tega 9 mikro in 3 mala podjetja.

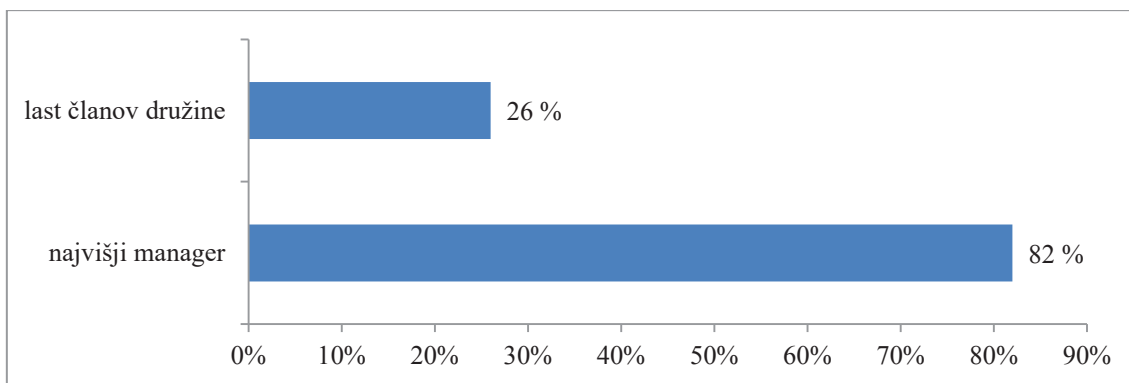


Slika 4: Struktura sodelujočih družinskih podjetij oz. organizacij

Med anketiranimi družinskimi podjetji so na vprašanje Q1, to je v katero kategorijo je po Zakonu o ZGD-1 uvrščeno vaše podjetje, odgovorilo 113 podjetji. Opredelili so se na podlagi podanih meril Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1, Ur. l. RS, 65/2009).

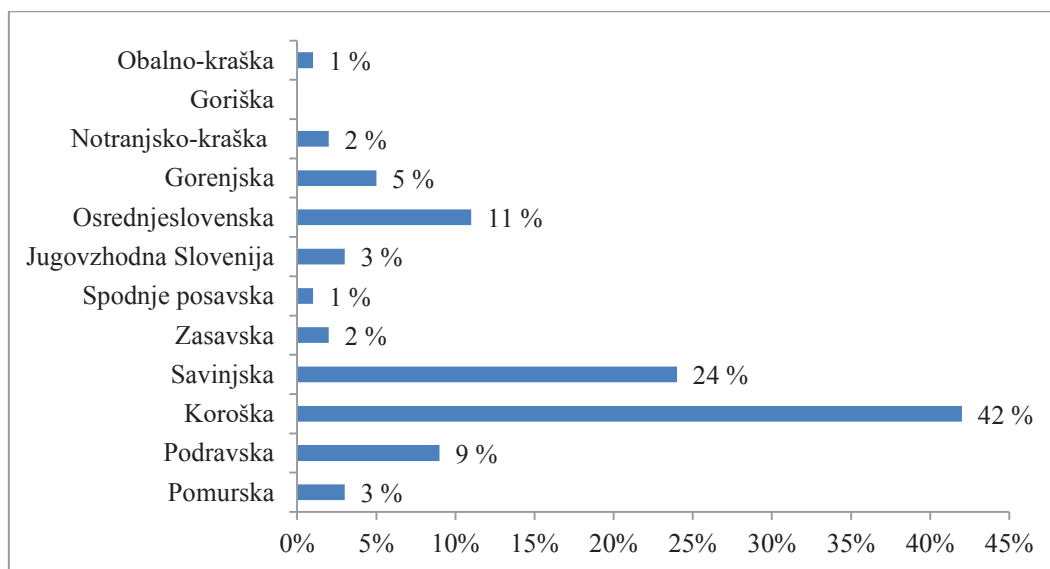
Iz slike 4 se lahko razbere, da se je 53 % anketiranih družinskih podjetij (60 enot) opredelilo za mikro podjetje, 27 % (30 enot) kot malo podjetje ter 14 % (16 enot) kot srednje podjetje ter 5 % (6 enot) kot veliko podjetje.

Zaradi izvedbe statističnih testov smo združili skupini velika in srednja podjetja.



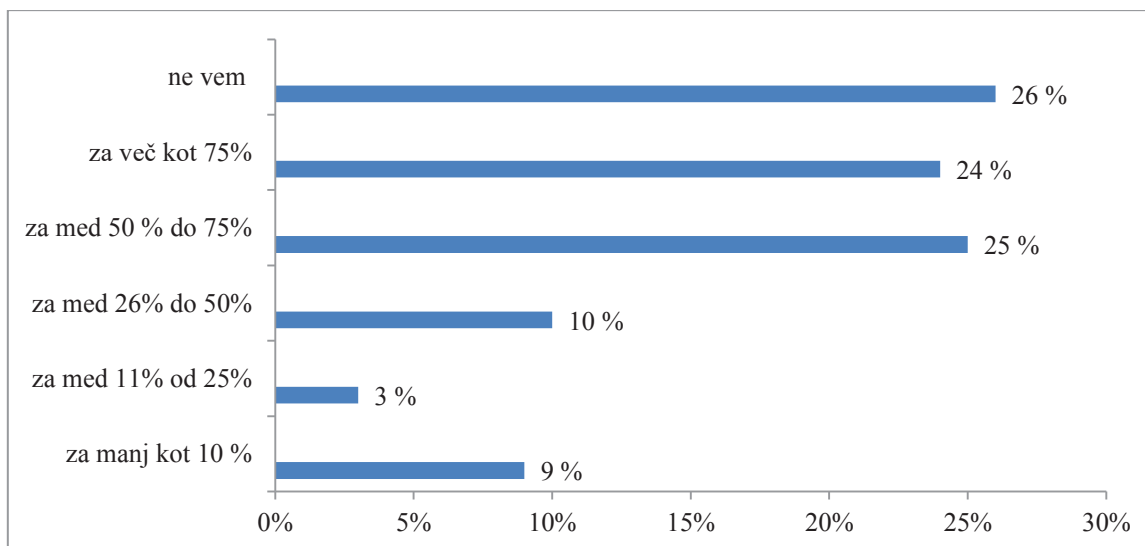
Slika 5: Opredelitev družinskega podjetja

Med anketiranimi družinskimi podjetji so se ta opredeljevala na podlagi dveh trditvev Q2, to je *najvišji management (podjetnik, lastnik, manager) dojema podjetje kot družinsko podjetje*, za katero se je opredelilo 82 % podjetij in za trditvev, da je *več kot 50 % podjetja (delnic, poslovnih deležev) v lasti članov družine*, se je opredelilo 26 % podjetij. 8 % podjetij se je opredelilo v obeh trditvah. Vseh opredeljenih družinskih podjetjih je bilo 113.



Slika 6: Statistična regija porazdelitve sodelujočih družinskih podjetij

Med anketiranimi podjetji, ki so odgovorila na vprašanje Q3, v kateri statistični regiji v Sloveniji je sedež vaše organizacije, je bilo 113. Iz slike 6 lahko razberemo, da ima največ odgovarjajočih družinskih podjetij sedež v Savinjsko-koroški regiji. Kar je bilo tudi za pričakovati, saj se je anketa izvedla prav na tem območju.



Slika 7: Delež pozitivno prejetih predlogov evropskih projektov

Na anketno vprašanje Q5, to je za *koliko prijavljenih predlogov evropskih projektov ste prejeli pozitivni sklep o sofinanciranju*, je odgovorilo 108 družinskih podjetij. Iz slike 7 je razvidno, da za prejete pozitivne sklepe ne ve kar 26 % anketiranih družinskih podjetij, 24 % je odgovorilo, da so v njihovih podjetjih prejeli pozitiven sklep o financiranju za več kot 75 % prijavljenih predlogov evropskih projektov. 25 % podjetij je prejelo pozitiven sklep za med 51 % do 75 % prijavljenih projektov, v 10 % podjetij za med 26 % do 50 % prijavljenih projektov. 3 % podjetij za med 11 % do 25 % prijavljenih projektov in 9 % podjetij za manj kot 10 % prijavljenih podjetij. Iz pridobljenih podatkov na to vprašanje lahko sklepamo, da je večina anketiranih družinskih podjetij prejelo pozitivne sklepe na vsaj enega od prijavljenih evropskih projektov.

3.3 2 Preverjanje hipotez

Zanimalo nas je, če ima *velikost podjetja vpliv na pozitivne 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 Ministerstvo RS izdalo pozitiven sklep o sofinanciranju evropskega projekta na javni razpis*. Za proučevanje razlik med skupinami smo na stopnji značilnosti $\alpha = 0,05$ uporabili hi-kvadrat test.

Preglednica 6: Oblika podjetja

Oblika podjetja po ZGD-1	Frekvenca	Delež	Kumulativni delež
Mikro podjetje	60	53,1	53,6
Malo podjetje	30	26,5	80,4
Srednje/veliko podjetje	23	20,4	100
Skupaj	113	100,0	

Iz preglednice 6 je razvidno, da je med 113 anketiranimi podjetji bilo 60 (53,1 %) mikro družinskih podjetij, 30 (26,5 %) malih družinskih podjetij ter 23 (20,4 %) srednjih in velikih družinskih podjetij.

Preglednica 7: 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 7 lahko razberemo, da je od 113 podjetij dobilo pozitiven sklep pri prijavi na evropski razpis 73 družinskih podjetij, kar predstavlja 64,6 % vseh anketiranih podjetij. 12 (10,6 %) družinskih podjetij je prejelo negativen sklep. 28 (24,8 %) podjetij se ni opredelilo, zato teh nismo vključili v nadaljnjo analizo.

Preglednica 8: Kontingenčna tabela – uspešnost

Oblika podjetja	Prejeti sklepi		Skupaj
	Pozitivni	Negativni	
Mikro podjetje	34	9	43
%	79,1	20,9	100
Malo podjetje	22	3	25
%	88,0	12,0	100
Srednje/veliko podjetje	16	0	16
%	100,0	0,0	100
Skupaj	73	12,0	84,0
%	85,7	14,3	100,0

Iz preglednice 8: Kontingenčna tabela razbere 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 79,1 % mikro podjetij, ter 9 (20,9 %) mikro družinskih podjetij negativen sklep.

Izmed 25 (29,8 %) malih družinskih podjetij je pozitiven sklep prejelo 22 (88,0 %) malih družinskih podjetij in 3 (12,0 %) mala podjetja negativen sklep. 16 (100,0 %) srednjih/velikih družinskih podjetij je prejelo pozitiven sklep s strani ministrstva.

Preglednica 9: Test hi-kvadrat – uspešnost

	Vrednost	Prostostne stopnje	Signifikanca
Pearsonov hi-kvadrat	4,324	2	0,115
Razmerje verjetij	6,433	1	0,04
Fisherjev eksaktni test	4,137		0,139
Linearna zveza	4,241	2	0,039
Število	84		

Izid testiranja je pokazal, da hipoteze o neodvisnosti spremenljivk o velikosti podjetja in pozitiven sklep o sofinanciranju na podlagi Fisherjeva eksaktnega testa ne moremo zavrniti ($p=0,139$).

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

Preverili smo tudi, če ima *višja zrelost projektnega managementa vpliv na pozitivne prejete sklepe*. Primerjali smo spremenljivke iz skupin odgovorov Q10 to je *ali vam je Ministerstvo RS izdalo pozitiven sklep o sofinanciranju evropskega projekta na javni razpis*, in Q15 (*označite število pred trditvijo, ki najbolj opisuje dejansko stanje v vaši organizaciji*), s pomočjo hi-kvadrat testa za testiranje neodvisnosti.

Izid vprašanja, glede odgovora o prejetem sklepu iz ministrstva, je prikazan v preglednici 7, ki je sklep o sofinanciranju.

Pri direktni primerjavi vprašanja Q15, *da označite število pred trditvijo, ki najbolj opisuje dejansko stanje v vaši organizaciji*, smo naleteli na nekaj težav pri izvedbi testov zaradi premalih frekvenc pri nekaterih skupinah. Zato smo tvorili za vsak odgovor eno novo binarno spremenljivko tipa da/ne (skupaj torej 6), kjer vrednost *da* (1) pomeni, da je anketirani izbral posamezno trditev, *ne* (0) pa, da je ni. Ker so podjetja pri vprašanju Q15 vedno izbrala le eno od ponujenih trditev, ima spremenljivka, ki meri vsoto novih binarnih spremenljivk, vselej vrednost 1 in nadaljnje delo z njo ni smiselno.

Preglednica 10: Stanje v podjetjih

Stanje v podjetjih		Frekvence	Delež	Kumulativni delež %
Trditev 1	Ne	83	73,5	78,3
	Da	23	20,4	100
	Manjkajoče vrednosti	7	6,2	
Skupaj		113	100,0	
Trditev 2	Ne	56	49,6	52,8
	Da	50	44,2	100,0
	Manjkajoče vrednosti	7	6,2	
Skupaj		113	100,0	
Trditev 3	Ne	91	80,5	85,8
	Da	15	13,3	100,0
	Manjkajoče vrednosti	7	6,2	
Skupaj		113	100,0	
Trditev 4	Ne	99	87,6	93,4
	Da	7	6,2	100,0
	Manjkajoče vrednosti	7	6,2	
Skupaj		113	100,0	
Trditev 5	Ne	103	91,2	97,2
	Da	3	2,7	100
	Manjkajoče vrednosti	7	6,2	
Skupaj		113	100,0	
Trditev 6	Ne	98	86,7	92,5
	Da	8	7,1	100
	Manjkajoče vrednosti	7	6,2	
Skupaj		113	100,0	

- Trditev 1: *V našem podjetju nismo seznanjeni z osnovnimi načeli managementa projektov.*
- Trditev 2: *V našem podjetju razumemo osnovna načela managementa projektov in jih občasno tudi upoštevamo oz. uporabljamo.*
- Trditev 3: *V našem podjetju imamo razvito eno ali več metodologij managementa projektov, ki jo uporabljamo pri vseh naših projektih.*
- Trditev 4: *V našem podjetju imamo razvito eno ali več metodologij managementa projektov, vendar teh metodologij ne uporabljamo pri vseh naših projektih.*
- Trditev 5: *V našem podjetju stalno primerjamo našo metodologijo managementa projektov z metodologijo drugih, boljših organizacij.*
- Trditev 6: *V našem podjetju 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 Stanje v podjetjih razberemo, da 23 (20,4 %) anketiranih družinskih podjetij v svojem podjetju ni seznanjenih z osnovnimi načeli managementa projekta.

50 (44,2 %) anketiranih družinskih podjetij v svojem podjetju razume osnovna načela managementa projektov.

V 15 (13,3 %) družinskih podjetjih imajo razvito eno ali več metodologij managementa projektov, ki jih uporabljajo pri vseh projektih.

V 7 (6,2 %) družinskih podjetjih imajo razvito eno ali več metodologij managementa projektov, vendar teh metodologij ne uporabljajo pri vseh projektih.

V 3 (2,7 %) družinskih podjetjih stalno primerjajo metodologijo managementa projektov z metodologijo drugih boljših organizacij.

V 8 (7,1 %) družinskih podjetjih obstoječo enotno metodologijo managementa projektov stalno razvijajo. Pri tem upoštevajo izide primerjanj z drugimi podobnimi podjetji, želje kupcev.

Preglednica 11: Primerjava trditev z odgovori Ministerstva RS

Stanje v podjetjih	Ali vam je Ministrstvo izdalo pozitiven sklep?	DA	NE	Skupaj
Trditev 1	Ne %	88,4	11,6	100,0
	Da %	71,4	28,6	100,0
Skupaj		71	12	83
Trditev 2	Ne %	81	19	100,0
	Da %	90,2	9,8	100,0
Skupaj		71	12	83
Trditev 3	Ne %	84,5	15,5	100,0
	Da %	91,7	8,3	100,0
Skupaj		71	12	83
Trditev 4	Ne %	84,2	15,8	100,0
	Da %	100	0	100,0
Skupaj		71	12	83
Trditev 5	Ne %	86,2	13,8	100,0
	Da %	66,7	33,3	100,0
Skupaj		71	12	83
Trditev 6	Ne %	87	13	100,0
	Da %	66,7	33,3	100,0
Skupaj		71	12	83

Iz preglednice 11 razberemo, da je med veljavnimi odgovori:

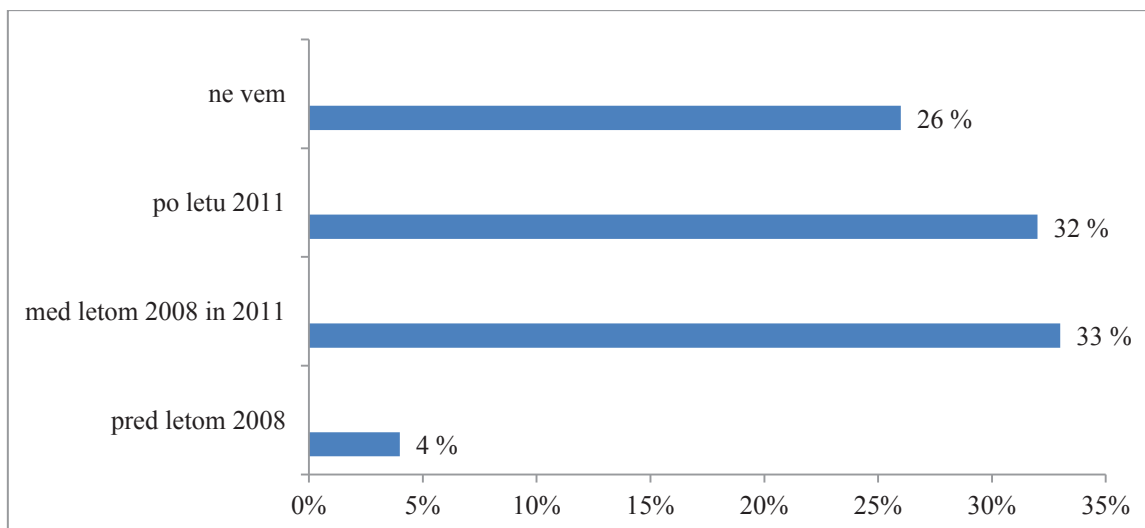
- 71,4 % družinskih podjetij, ki niso seznanjena z osnovnimi načeli managementa projektov, prejelo pozitiven sklep s strani ministrstva pri prijavi na evropski projekt.
- 90,2 % družinskih podjetij, ki razumejo osnovna načela managementa projektov, prejelo pozitiven sklep s strani ministrstva pri prijavi na evropski projekt.
- 91,7 % družinskih podjetij, ki imajo razvito eno ali več metodologij managementa projektov, jih uporabljajo, prejelo pozitiven sklep s strani ministrstva pri prijavi na evropski projekt.
- 100,0 % družinskih podjetij, ki imajo razvito eno ali več metodologij managementa projektov, vendar teh metodologij ne uporabljajo pri vseh projektih, prejelo pozitiven sklep s strani ministrstva pri prijavi na evropski projekt.
- 66,7 % družinskih podjetij, ki stalno primerjajo metodologijo managementa projekta z metodologijo drugih, boljših podjetij, prejelo pozitiven sklep s strani ministrstva pri prijavi na evropski projekt.
- 66,7 % družinskih podjetij, ki obstoječo enotno metodologijo managementa projektov stalno razvijajo, prejelo pozitiven sklep s strani ministrstva pri prijavi na evropski projekt.

Preglednica 12: Test hi-kvadrat – prejetih sklepov

	Yatesov popravek	Prostostne stopnje	Signifikanca
Trditev 1	1,513	1	0,219
Trditev 2	0,794	1	0,373
Trditev 3	0,043	1	0,835
Trditev 4			0,586
Trditev 5			0,378
Trditev 6	0,581	1	0,446
Število	83		

S pomočjo Yatesovega popravka za Pearsonov test hi-kvadrat ter Fisherjevega eksaktnega testa v primeru trditev 4 ($p=0,586$) in 5 ($p=0,378$) ugotovimo, da hipoteze o neodvisnosti določene stopnje managementa glede na izdan pozitiven sklep v nobenem primeru ne moremo zavrniti (na primer, za trditev 1 je $\chi^2(1)=1,513$; $p = 0,219$, za ostale trditve pa so rezultati razvidni iz preglednice 12).

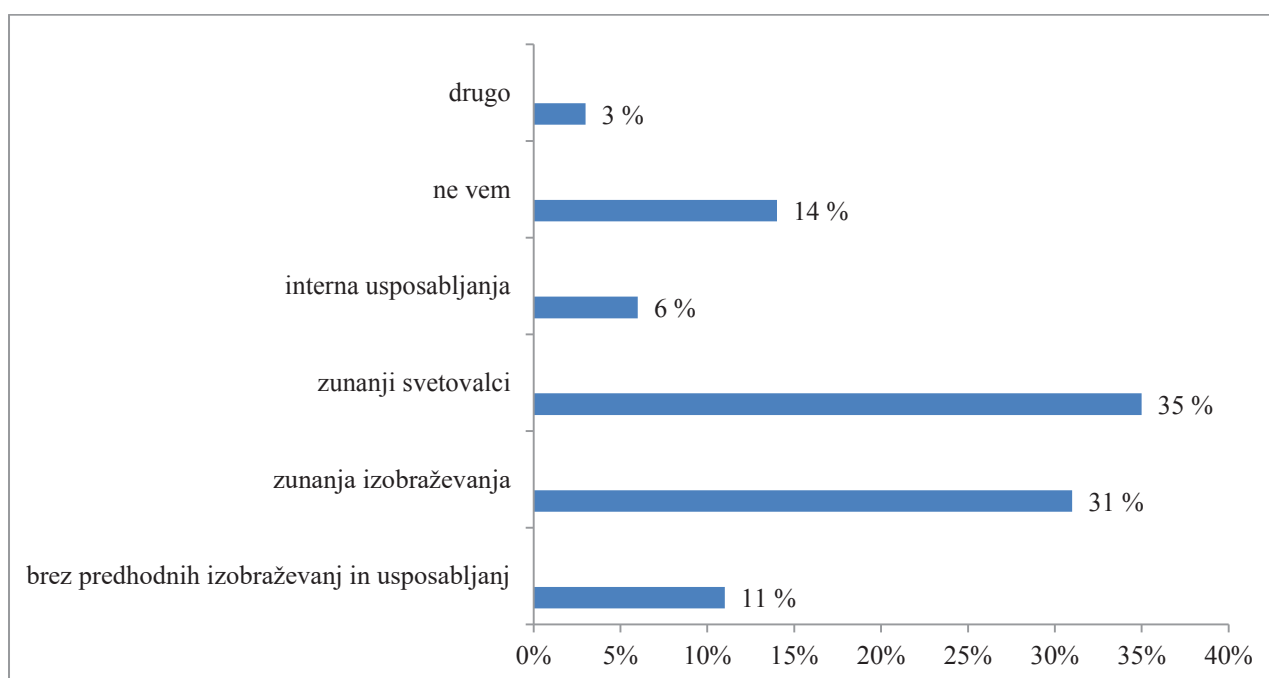
Sklepamo lahko, da prejet pozitivni ali negativni sklep ni odvisen od določene stopnje managementa v družinskem podjetju.



Slika 8: Pogostost prijavljanja predlogov evropskih projektov

Na vprašanje Q6, kdaj so se podjetja prvič pripravila in prijavila predlog evropskega projekta na katerokoli javni razpis za nepovratna sredstva, je odgovorilo 107 podjetij. Iz slike 8 je razvidno, da se je 4 % podjetij prijavljalo in pripravljalo na razpise že pred letom 2008, kar največ 33 % se jih je pripravljalo in prijavljalo med letom 2008 in 2011, za odstotek manj 32 % po letu 2011. 26 % anketirancev pa ne ve, v katerem obdobju. Slika prikazuje, da od leta 2008 dalje raste zanimanje za javne razpise oz. nepovratna sredstva.

Rezultat ankete, ki kaže pogostejše prijave po letu 2008 (vključno z letom 2008), je primeren. Kohezijska politika se je začela v letih od 2007 do 2012.



Slika 9: Način usposabljanja za pripravo evropskih projektov

Grafična predstavitev posameznih odgovorov na anketno vprašanje Q7, in sicer, *kako ste v vaši organizaciji pridobili posebno znanje za pripravo in prijavo predloga za evropski razpis na katerekoli javni razpis za nepovratna sredstva*, je prikazana na sliki 9. Na vprašanje je odgovorilo 107 družinskih podjetij. V 11 % družinskih podjetjih se je prijave in priprave predlogov na evropske projekte lotilo brez predhodnih izobraževanj in usposabljanj. V 31 % podjetij so posebna znanja pridobili z zunanjim izobraževanjem, 35 % podjetjem so pomagali zunanji svetovalci. V 6 % so v podjetjih izvajali interna izobraževanja, 14 % respondentov odgovarja, da ni vedelo, 3 % pa so izbrali odgovor pod *možnost DRUGO*.

Rezultat ankete, viden tudi iz slike 9, kaže na to, da so družinska podjetja, kar največ 35 %, poiskala pomoč pri pripravah in prijavi na razpise pri zunanjih svetovalcih.

Zanimalo nas je tudi, *ali ima 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 vprašanj Q7, *kako ste v vaši organizaciji pridobili potrebna znanja za pripravo in prijavo predlogov evropskih projektov na javne razpise za nepovratna sredstva* in Q1, *v katero kategorijo se je po Zakonu o gospodarskih družbah uvrščalo vaše podjetje v letu 2013*. Uporabili smo test hi-kvadrat oziroma Fisherjev eksaktni test, če je bilo to potrebno, in ugotovili naslednje:

Preglednica 13: Način pridobivanja znanja

Način pridobivanja znanja		Frekvence	Delež %	Kumulativni delež %
Priprav in prijav smo se lotili brez predhodnih izobraževanj in usposabljanj.	Ne	89	79,7	84,1
	Da	17	15	100
	Manjkajoče vrednosti	6	5,3	
Skupaj		112	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	

Od 113 anketiranih družinskih podjetij je 89 (79,7 %) takšnih, ki se priprav in prijav ne lotijo 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 14: 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
%	84,2	15,8	100
Malo podjetje	23	5	28
%	82,1	17,9	100
Srednje/veliko podjetje	18	3	21
%	85,7	14,3	100,0
Skupaj	89	17	106
%	84,0	16,0	100,0

Iz preglednice 14 razberemo, da se večina anketiranih podjetij pred samo prijavo in pripravo na evropski razpis na javni razpis za nepovratna sredstva predhodno ne udeleži 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 %) srednja/velika podjetja.

Preglednica 15: Test hi-kvadrat – pridobivanje znanja

	Vrednost	Prostostne 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		

Hipoteze o neodvisnosti spremenljivk velikosti podjetja in predhodno izobraževanje ter usposabljanje ne moremo zavrniti ($\chi^2(2)=0,119$; $p=0,942$).

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. Velikost podjetja ne vpliva na predhodno izobraževanje in usposabljanje.

Preglednica 16: Kontingenčna tabela – udeležili smo se zunanjih izobraževanj

Oblika podjetja	Udeležili smo se raznih zunanjih izobraževanj.		Skupaj
	NE	DA	
Mikro podjetje	38	19	57
%	66,7	33,3	100
Malo podjetje	14	14	28
%	50	50	100
Srednje/veliko podjetje	6	15	21
%	28,6	71,4	100
Skupaj	58	48	106
%	54,7	45,3	100,0

Od 106 (100,0 %) anketiranih podjetij se 58 (54,7 %) ni udeležilo zunanjih izobraževanj pri pripravi in prijavi predloga na evropski razpis. Od tega je takšnih 38 (35,8 %) mikro podjetij, 14 (13,2 %) malih podjetij ter 6 (5,7 %) srednje/velikih podjetij.

48 (45,3 %) anketiranih podjetij se je udeležilo zunanjih izobraževanj pri pripravi in prijavi predloga na evropski razpis. Od tega 19 (17,9 %) mikro podjetij, 14 (13,2 %) malih podjetij ter 15 (14,2 %) srednje/velikih podjetij.

Preglednica 17: Test hi-kvadrat – udeležili smo se zunanjih izobraževanj

	Vrednost	Prostostne stopnje	Signifikanca
Pearsonov hi-kvadrat	9,330	2	0,009
Razmerje verjetij	9,496	2	0,009
Linearna zveza	9,199	1	0,002
Število	106		

	Vrednost	Signifikanca
Koeficient kontingence	0,284	0,009
Število	106	

Hipotezo o neodvisnosti spremenljivk o velikosti podjetja in udeležbi raznih zunanjih izobraževanj lahko zavrnamo ($\chi^2(2) = 9,33$; $p = 0,009$) in sprejmemo sklep, da je odločitev za pripravo in prijavo predloga za evropski razpis na javni razpis za nepovratna sredstva s predhodno udeležbo raznih zunanjih izobraževanj odvisna od velikosti podjetja. Večja

podjetja se pogosteje udeležujejo zunanjih izobraževanj. Paersonov kontingenčni koeficient znaša 0,284 in pove, da je povezanost spremenljivk šibka.

Preglednica 18: Kontingenčna tabela – pomoč zunanjih svetovalcev

Oblika podjetja	Pri pripravi in prijavi so nam pomagali zunanji svetovalci.		Skupaj
	NE	DA	
Mikro podjetje	29	28	57
%	50,9	49,1	100
Malo podjetje	13	15	28
%	46,4	53,6	100
Srednje/veliko podjetje	9	12	21
%	42,9	57,1	100
Skupaj	51	55	106
%	48,1	51,9	100

Od 106 (100,0 %) anketiranih podjetij jih 51 (48,1 %) pri pripravi in prijavi ne išče pomoči pri zunanjih svetovalcih. Od teh je takšnih 29 (27,4 %) mikro podjetij, 13 (12,2 %) malih podjetij ter 9 (8,5 %) srednje/velikih podjetij.

55 (51,9 %) anketiranih podjetij je takšnih, ki pri pripravi in prijavi na evropski razpis iščejo pomoč od zunanjih svetovalcev. Od teh je 28 (26,4 %) mikro podjetij, 15 (14,2 %) malih podjetij ter 12 (11,3 %) srednje/velikih podjetij.

Preglednica 19: Test hi-kvadrat – pomoč zunanjih svetovalcev

	Vrednost	Prostostne stopnje	Signifikanca
Pearsonov hi-kvadrat	0,439	2	0,803
Razmerje verjetij	0,440	2	0,803
Linearna zveza	0,433	1	0,510
Število	106		

Iz preglednice 19 razberemo, da hipotezo o neodvisnosti spremenljivk o velikosti podjetja in o pomoči zunanjih svetovalcev ne moremo zavrni ($\chi^2(2)=0,439$; $p = 0,803$), zato sprejememo sklep, da odločitev za pripravo in prijavo predloga za evropski razpis na javni razpis za nepovratna sredstva s pomočjo zunanjih svetovalcev, ni odvisna od velikosti podjetja.

Preglednica 20: Kontingenčna tabela – izvedba internih usposabljanj

Oblika podjetja	Izvedli smo interna usposabljanja na temo priprav in prijav predlogov.		Skupaj
	NE	DA	
Mikro podjetje	56	1	57
%	98,2	1,8	100
Malo podjetje	27	1	28
%	96,4	3,6	100
Srednje/veliko podjetje	13	8	21
%	61,9	38,1	100
Skupaj	96	10	106
%	90,6	9,4	100

Od 106 (100,0 %) anketiranih podjetij jih 96 (90,6 %) ne izvaja internega usposabljanja na temo priprav in prijav predlogov. Od tega je 56 (52,8 %) mikro podjetij, 27 (25,5 %) malih podjetij ter 13 (12,3 %) srednje/ velikih podjetij.

10 anketiranih podjetij izvaja interna usposabljanja na temo priprav in prijav predlogov. Od tega je 1 (0,9 %) mikro podjetje, 1 (0,9 %) malo podjetje ter 8 (7,5 %) srednjih/velikih podjetij.

Preglednica 21: Test hi-kvadrat – izvedba internih usposabljanj

	Vrednost	Prostostne stopnje	Signifikanca
Pearsonov hi-kvadrat	25,252	2	0,000
Razmerje verjetij	19,636	2	0,000
Fisherjev eksaktni test	18,475		0,000
Linearna zveza	19,051	1	0,000
Število	106		

	Vrednost	Signifikanca
Koeficient kontingence	0,439	0,000
Število	106	

Iz preglednice 21 razberemo, da hipotezo o neodvisnosti spremenljivk o velikosti podjetja in izvedbi internih izobraževanj zavrnamo (Fisherjev eksaktni test, $p=0,000$) in sprejmemo sklep, da je način priprave in prijave predloga za evropski razpis na javni razpis za nepovratna

sredstva z izvedbo internega usposabljanja na temo prijav in priprav predlogov odvisna spremenljivka od velikosti podjetja. Večja podjetja pogosteje izvedejo interna usposabljanja. Paersonov kontingenčni koeficient, ki znaša 0,439, pa pove, da je povezanost srednja.

Ugotovili smo, da se v večjih družinskih podjetjih (srednjih in velikih) za uspešno izvedbo priprave in prijave evropskega projekta odločajo za zunanja izobraževanja ter za uporabo zunanjih svetovalcev in izvajajo interna izobraževanja na to temo.

Pri analiziranju zgoraj omenjenega vprašanja pa nas je zanimalo tudi, *ali ima razvitost managementa projektov v podjetju vpliv na način pridobitve potrebnega znanja za razpise*. In pri tem smo ugotovili, da ima razvitost managementa projekta vpliv na način pridobitve potrebnega znanja.

Preglednica 22: Razvitost managementa projektov - brez izobraževanja

Stanje v podjetju		Prijav in priprav smo se lotili brez izobraževanja in usposabljanja.			
		NE	DA	%	Skupaj
Trditev 1	Ne %	82,9	17,1	100,0	82
	Da %	85,0	15,0	100,0	20
Skupaj					102
Trditev 2	Ne %	81,1	18,9	100,0	53
	Da %	85,7	14,3	100,0	49
Skupaj					102
Trditev 3	Ne %	85,1	14,9	100,0	87
	Da %	73,3	26,7	100,0	15
Skupaj					102
Trditev 4	Ne %	83,2	16,8	100,0	95
	Da %	85,7	14,3	100,0	7
Skupaj					102
Trditev 5	Ne %	82,8	17,2	100,0	99
	Da %	100,0	0,0	100,0	3
Skupaj					102
Trditev 6	Ne %	84,0	16,0	100,0	94
	Da %	75,0	25,0	100,0	8

Iz preglednice 22 razberemo, da je od 102 anketiranih podjetij, 20 podjetij, katera niso seznanjena z osnovnimi načeli managementa projekta, ter se jih 15,0 % ne loti priprav in prijav brez predhodnega izobraževanja in usposabljanja. 17,1 % pa se lotijo priprav in prijav brez predhodnega izobraževanja in usposabljanja.

49 anketiranih podjetij, katera v podjetju razumejo osnovna načela managementa projekta, se 85,7 % podjetij ne loti priprav in prijav brez predhodnih izobraževanj in usposabljanj, 14,3 % podjetij pa se loti priprav in prijav brez predhodnih izobraževanj in usposabljanj.

15 anketiranih podjetij, ki ima razvito eno ali več metodologij managementa projekta in jih uporabljajo pri vseh projektih se jih 73,3 % ne loti priprav in prijav na evropski razpis brez predhodnih izobraževanj in usposabljanj. 26,7 % podjetij pa je takšnih, ki se priprav in priprav lotijo brez predhodnih izobraževanj in usposabljanj.

7 anketiranih podjetij, ki ima razvito eno ali več metodologij managementa projektov, vendar teh metodologij ne uporabljajo pri vseh njihovih projektih, je 85,7 % takšnih, ki se ne lotijo priprav in prijav na evropski razpis brez predhodnega izobraževanja in usposabljanja. 14,3 % podjetij pa sta takšnih, ki se priprav in prijav lotita brez predhodnih izobraževanj in usposabljanj.

3 anketirana podjetja stalno primerjajo metodologijo managementa projektov z metodologijo drugih boljših, je pa 100,0 % takšnih, ki se ne lotijo priprav in prijav na evropski razpis brez predhodnega izobraževanja in usposabljanja.

8 anketiranih podjetij, katera v podjetju obstoječo enotno metodologijo managementa projektov stalno razvijajo, je 75,0 % takšnih, ki se ne lotijo priprav in prijav na evropski razpis brez predhodnega izobraževanja in usposabljanja. 25,0 % podjetij pa se priprav in prijav lotijo brez predhodnih izobraževanj in usposabljanj.

Preglednica 23: Test hi-kvadrat – brez izobraževanj

	Yatesov popravek	Prostostne stopnje	Signifikanca
Trditev 1			0,562
Trditev 2	0,126	1	0,723
Trditev 3	0,563	1	0,453
Trditev 4			0,679
Trditev 5			0,647
Trditev 6	0,027	1	0,869
Število	102		

S pomočjo Yatesovega popravka za Pearsonov test hi-kvadrat ter Fisherjevega eksaktnega testa v primeru trditev 1 ($p=0,562$), 4 ($p=0,586$) in 5 ($p=0,378$) ugotovimo, da hipoteze o neodvisnosti določene stopnje managementa in načina priprave brez izobraževanj v nobenem

primeru ne moremo zavriniti (na primer, za trditev 2 je $\chi^2(1)=0,126$; $p = 0,723$, za ostale trditve pa so rezultati razvidni iz preglednice 23).

Sklepamo lahko, da način priprave na razpise brez predhodnih usposabljanj in izobraževanj ni odvisen od določene stopnje managementa v družinskem podjetju.

Preglednica 24: Kontingenčna tabela – zunanja izobraževanja

Stanje v podjetju		Udeležili smo se raznih zunanjih izobraževanj			Skupaj
		NE	DA	%	
Trditev 1	Ne %	45,1	54,9	100,0	82
	Da %	85,0	15,0	100,0	20
Skupaj					102
Trditev 2	Ne %	56,6	43,4	100,0	53
	Da %	49,0	51,0	100,0	49
Skupaj					102
Trditev 3	Ne %	56,3	43,7	100,0	87
	Da %	33,3	66,7	100,0	15
Skupaj					102
Trditev 4	Ne %	56,8	43,2	100,0	95
	Da %	0,0	100,0	100,0	7
Skupaj					102
Trditev 5	Ne %	52,5	47,5	100,0	99
	Da %	66,7	33,3	100,0	3
Skupaj					102
Trditev 6	Ne %	51,1	48,9	100,0	94
	Da %	75,0	25,0	100,0	8
Skupaj					102

Iz preglednice 24 razberemo, da 20 anketiranih podjetij, ki niso seznanjena z osnovnimi načeli managementa projekta, se je 15,0 % podjetij udeležilo raznih zunanjih izobraževanj na temo priprav in prijav predlogov na evropski razpis, 85,0 % družinskih podjetij pa se tega ni udeležilo.

49 anketiranih podjetij, ki so seznanjena z osnovnimi načeli in jih tudi občasno upoštevajo, se jih je 51,0 % udeležilo raznih zunanjih izobraževanj na temo priprav in prijav predlogov na evropski razpis, 49,0 % podjetij pa se teh izobraževanj ni udeležilo.

15 anketiranih podjetij, ki imajo razvito eno ali več metodologij managementa projekta in jih uporabljajo pri vseh projektih, se jih je 66,7 % udeležilo zunanjih izobraževanj. 33,3 % podjetij pa je takšnih, ki se teh izobraževanj ni udeležilo.

7 anketiranih podjetij, ki imajo razvito eno ali več metodologij managementa projektov, vendar teh metodologij ne uporabljajo pri vseh njihovih projektih, je 100,0 % takšnih, ki so se udeležili zunanjih izobraževanj v času priprav in prijav na evropski razpis.

3 anketirana podjetja, ki stalno primerjajo metodologijo managementa projektov z metodologijo drugih boljših podjetij, je 33,3 % takšnih, ki so se udeležila zunanjih izobraževanj v času priprav in prijav na evropski razpis. 66,7 % podjetij pa se zunanjih izobraževanj ni udeležilo.

8 anketiranih podjetij, katera v podjetju obstoječo enotno metodologijo managementov projektov stalno razvijajo, je 25,0 % takšnih, ki so se udeležila zunanjih izobraževanj v času priprav in prijav na evropski razpis. 75,0 % pa se zunanjih izobraževanj ni udeležilo.

Preglednica 25: Test hi-kvadrat – zunanja izobraževanja

	Yatesov popravek	Prostostne stopnje	Signifikanca
Trditev 1			0,002
Trditev 2	0,327	1	0,567
Trditev 3	1,870	1	0,172
Trditev 4			0,004
Trditev 5			0,545
Trditev 6			0,276
Število	102		

S pomočjo Yatesovega popravka za Pearsonov test hi-kvadrat ter Fisherjevega eksaktnega testa v primeru trditev 1 ($p=0,002$), 4 ($p=0,004$) ugotovimo, da hipotezo o neodvisnosti določene stopnje managementa in načina priprave z zunanjimi izobraževanji zavrnilo. V vseh ostalih primerih neodvisnosti ne moremo zavrniti (na primer, za trditev 2 je $\chi^2(1)=0,327$; $p = 0,567$, za ostale trditve pa so rezultati razvidni iz preglednice 25).

Preglednica 26: Kontingenčna tabela – pomoč zunanjih svetovalcev

Stanje v podjetju		Pri pripravi in prijavi so nam pomagali zunanji svetovalci			Skupaj
		NE	DA	%	
Trditev 1	Ne %	43,9	56,1	100,0	82
	Da %	65,0	35,0	100,0	20
Skupaj					102
Trditev 2	Ne %	52,8	47,2	100,0	53
	Da %	42,9	57,1	100,0	49
Skupaj					102
Trditev 3	Ne %	49,4	50,6	100,0	87
	Da %	40,0	60,0	100,0	15
Skupaj					102
Trditev 4	Ne %	48,4	51,6	100,0	95
	Da %	42,9	57,1	100,0	7
Skupaj					102
Trditev 5	Ne %	47,5	52,5	100,0	99
	Da %	66,7	33,3	100,0	3
Skupaj					102
Trditev 6	Ne %	47,9	52,1	100,0	94
	Da %	50,0	50,0	100,0	8
Skupaj					102

Iz preglednice 26 razberemo, da od 20 anketiranih podjetij, ki niso seznanjena z osnovnimi načeli managementa projekta, jih 35,0 % podjetij pri pripravi in prijavi na evropski razpis pomaga z zunanjimi svetovalci, 65,0 % podjetij pa pri pripravi in prijavi na evropski razpis ne pomagajo zunanji svetovalci.

49 anketiranim podjetjem so poznana osnovna načela managementa in jih tudi občasno upoštevajo, 57,1 % podjetjem pri pripravi in prijavi na evropski razpis pomagajo zunanji svetovalci. 42,9 % podjetij pa se je opredelilo, da jim pri pripravi in prijavi na evropski razpis ne pomagajo zunanji svetovalci.

15 anketiranih podjetij, ki imajo razvito eno ali več metodologij managementa projekta in jih uporabljajo pri vseh projektih, so 60,0 % podjetjem pri pripravi in prijavi pomagali zunanji svetovalci. 40,0 % podjetij pa te pomoči ni potrebovalo.

7 anketiranih podjetij, ki imajo razvito eno ali več metodologij managementa projektov vendar teh metodologij ne uporabljajo pri vseh njihovih projektih, je 57,1 % takšnih, ki so pri pripravi in prijavi na evropski razpis uporabili pomoč zunanjih svetovalcev. 42,9 % podjetjem pa pri pripravi in prijavi niso pomagali zunanji svetovalci.

3 anketirana podjetja, ki stalno primerjajo metodologijo managementa projektov z metodologijo drugih boljših podjetij, je 33,3 % takšnih, ki so pri pripravi in prijavi na evropski razpis uporabili pomoč zunanjih svetovalcev. 66,7 % podjetjem pa pri pripravi in prijavi niso pomagali zunanji svetovalci.

8 anketiranih podjetij, katera v podjetju obstoječo enotno metodologijo managementov projektov stalno razvijajo, je 50,0 % takšnih, ki so pri pripravah in prijavi na evropski razpis uporabili pomoč zunanjih svetovalcev. 50,0 % podjetij pa te pomoči ni potrebovalo.

Preglednica 27: Test hi-kvadrat – pomoč zunanjih svetovalcev

	Yatesov popravek	Prostostne stopnje	Signifikanca
Trditev 1	2,084	1	0,09
Trditev 2	0,654	1	0,419
Trditev 3	0,156	1	0,693
Trditev 4			0,554
Trditev 5			0,607
Trditev 6	0	1	1
Število	102		

S pomočjo Yatesovega popravka za Pearsonov test hi-kvadrat ter Fisherjevega eksaktnega testa v primeru trditve 4 ($p=0,554$) in 5 ($p=0,607$) ugotovimo, da hipotezo o neodvisnosti določene stopnje managementa in načina priprave s pomočjo zunanjih svetovalcev ne moremo zavrniti (na primer, za trditev 1 je $\chi^2(1)=2,084$; $p = 0,09$, za ostale trditve pa so rezultati razvidni iz preglednice 27). Stopnja razvitosti managementa torej ni odvisna od načina priprave na razpise s pomočjo zunanjih svetovalcev.

Preglednica 28: Kontingenčna tabela – interna usposabljanja

Stanje v podjetju		Izvedli smo interna usposabljanja na temo priprav in prijav predlogov na			
		NE	DA	%	Skupaj
Trditev 1	Ne %	89,0	11,0	100,0	82
	Da %	100,0	0,0	100,0	20
Skupaj					102
Trditev 2	Ne %	84,9	15,1	100,0	53
	Da %	98,0	2,0	100,0	49
Skupaj					102
Trditev 3	Ne %	93,1	6,9	100,0	87
	Da %	80,0	20,0	100,0	15
Skupaj					102
Trditev 4	Ne %	94,7	5,3	100,0	95
	Da %	42,9	57,1	100,0	7
Skupaj					102
Trditev 5	Ne %	90,9	9,1	100,0	99
	Da %	100,0	0,0	100,0	3
Skupaj					102
Trditev 6	Ne %	91,5	8,5	100,0	94
	Da %	87,5	12,5	100,0	8
Skupaj					102

Iz preglednice 28 razberemo, da je od 20 anketiranih podjetij, ki niso seznanjena z osnovnimi načeli managementa projekta, si nihče od njih ne pomaga z izvedbo internih usposabljanj na temo priprav in prijav predlogov na evropski razpis.

49 anketiranim podjetjem so poznana osnovna načela managementa in jih tudi občasno upoštevajo, 2,0 % podjetjem si pri pripravah in prijavah na evropski razpis pomagajo z izvedbo internih usposabljanj na temo priprav in prijav predlogov na evropski razpis. 98,0 % podjetij pa se je opredelilo, da tega ne izvajajo.

15 anketiranih podjetij, ki imajo razvito eno ali več metodologij managementa projekta in jih uporabljajo pri vseh projektih, jih 20,0 % podjetij izvaja interna usposabljanja na temo priprav in prijav predlogov na evropski razpis. 80,0 % podjetij pa tega ne izvaja.

7 anketiranih podjetij, ki imajo razvito eno ali več metodologij managementa projektov, vendar teh metodologij ne uporabljajo pri vseh njihovih projektih, je 57,1 % takšnih, ki izvajajo interna usposabljanja. 42,9 % podjetij pa ne izvajajo interna usposabljanja na temo priprav in prijav predlogov na evropski razpis.

3 anketirana podjetja, ki stalno primerjajo metodologijo managementa projektov z metodologijo drugih boljših podjetij, je 100,0 % takšnih, ki izvajajo interna usposabljanja na temo priprav in prijav predlogov na evropski razpis.

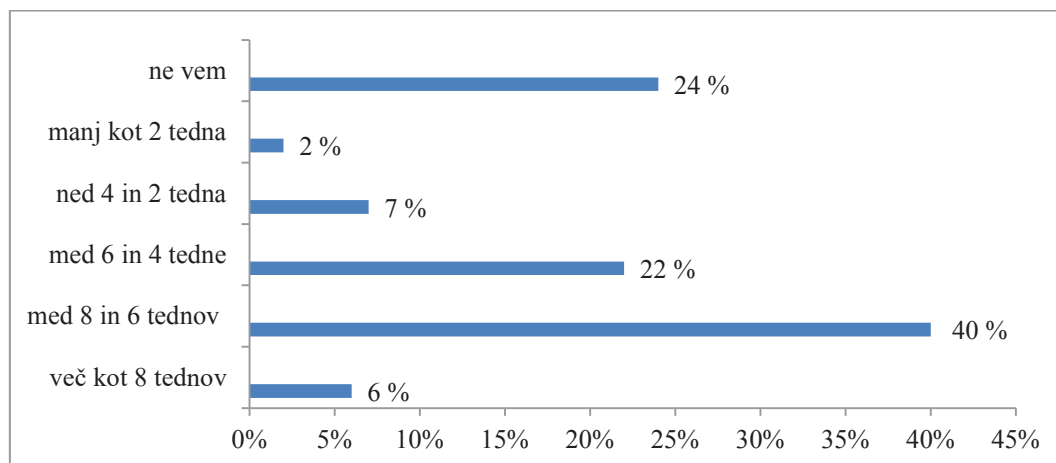
8 anketiranih podjetij, katera v podjetju obstoječo enotno metodologijo managementov projektov stalno razvijajo, je 12,5 % takšnih, ki izvajajo interna usposabljanja in 87,5 % takšnih, ki teh usposabljanj ne izvajajo.

Preglednica 29: Testr hi-kvadrat – interna usposabljanja

	Yatesov popravek	Prostostne stopnje	Signifikanca
Trditev 1			0,199
Trditev 2			0,032
Trditev 3	1,345	1	0,246
Trditev 4	15,84	1	0,000
Trditev 5			0,756
Trditev 6			0,536
Število	102		

Iz preglednice 29 lahko ugotovimo, da hipotezo o nekoreliranosti na podlagi Spearmanovega koeficienta korelacije pri trditvi 2 in trditvi 4 zavrnamo ($r_s = 0,462$; $p = 0,000$).

S pomočjo Yatesovega popravka za Pearsonov test hi-kvadrat ter Fisherjevega eksaktnega testa v primeru trditve 1, 2, 5 in 6 ugotovimo, da hipotezo o neodvisnosti določene stopnje managementa in načina priprave s pomočjo zunanjih svetovalcev ne moremo zavrnuti, razen v primeru trditve 2 ($p=0,032$) in 4 ($p=0,000$), ko je odvisnost stopnje razvitosti managementa od načina priprave na razpise s pomočjo internih usposabljanj statistično značilna.



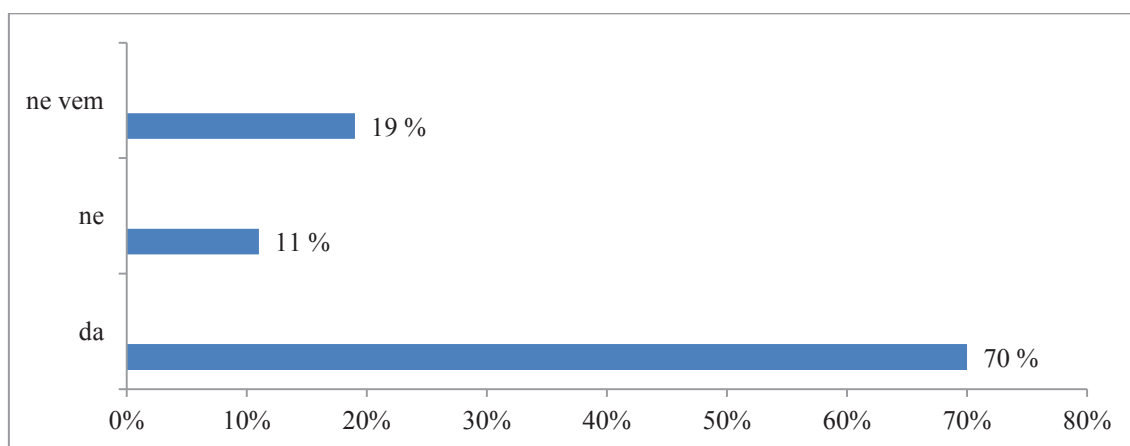
Slika 10: Poraba časa za prijavo na evropski projekt

Slika 10 grafično prikazuje odgovore na vprašanje Q8 in to je, *koliko časa pred zahtevanim rokom oddaje ste začeli pripravljati predlog za evropski projekt na javni razpis za nepovratna sredstva*. Na to vprašanje je odgovorilo 105 podjetij, in sicer se je 6 % podjetij na prijavo pripravljalo več kot 8 tednov, 40 % se jih je pripravljalo med 8 in 6 tednov, 22 % se jih je

pripravljalo med 4 in 6 tednov, 7 % se jih je pripravljalo manj kot 2 tedna, 24 % anketirancev pa za porabljen čas ni vedelo in se je opredelilo za odgovor ne vem.

Iz grafičnega prikaza je razvidno, da se je kar 10 % družinskih podjetij pripravljalo na predlog za evropski razpis med 6 in 8 tednov.

Pri tem vprašanju nas je tudi zanimalo, ali ima velikost organizacije vpliv na čas prijave na evropski projekt. Zanimalo nas je, ali srednja in velika družinska podjetja potrebujejo več časa od mikro družinskih podjetij. S pomočjo Spearmanovega testa korelacije, ki ga lahko uporabimo, saj sta tako velikost podjetja kot tudi čas priprave ordinalni spremenljivki, ugotovimo, da hipoteze o nekoreliranosti teh dveh spremenljivk ne moremo zavrniti ($r_s = -0,172$; $p = 0,130$). Sklepamo, da velikost podjetja ne vpliva na čas priprave predlogov za evropske projekte.



Slika 11: Delež odobrenih in zavrženih sklepov o sofinanciranju

Grafični prikaz pogostosti posameznih odgovorov na vprašanje Q10, *ali vam je Ministrstvo RS izdalo pozitiven sklep o sofinanciranju evropskega projekta na javni razpis*, je na sliki 11. Na vprašanje je odgovorilo 105 podjetij, 70 % jih je prejelo pozitiven sklep, 11 % ni prejelo pozitivnega sklepa, 19 % anketiranih pa ne ve, kakšen sklep je prejelo podjetje.

Zanimalo nas je, *ali ima bolj razvit management projektov vpliv v večjih družinskih podjetjih*. Zato smo s pomočjo hi-kvadrata medsebojno primerjali spremenljivke odgovorov na vprašanja Q15 in Q1. Ker daje vprašanje Q15, ki po stopnjah meri razvitost managementa v družinskih podjetjih, kjer vrednost 1 pomeni najnižjo, 6 pa najvišjo možno razvitost, primer ordinalne spremenljivke, enako pa velja tudi za velikost podjetja, s pomočjo Spearmanove korelacije preverimo hipotezo o nekoreliranosti zrelosti managementa in velikosti podjetja.

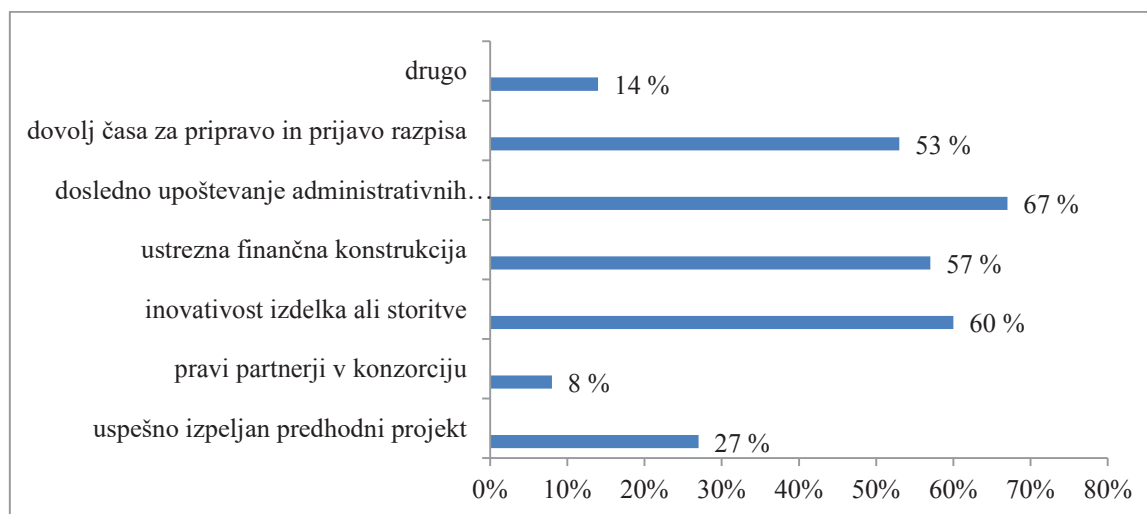
Preglednica 30: Kontingenčna tabela – velikost podjetja

Stanje v podjetju		Po Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1) se podjetje uvršča med			
		mikro	malo	srednje	Skupaj
Trditev 1	Ne	39	25	18	82
	Da	16	5	2	23
Skupaj					105
Trditev 2	Ne	23	15	18	56
	Da	32	15	2	49
Skupaj					105
Trditev 3	Ne	52	23	15	90
	Da	3	7	5	15
Skupaj					105
Trditev 4	Ne	55	29	14	98
	Da	0	1	6	7
Skupaj					105
Trditev 5	Ne	54	30	18	102
	Da	1	0	1	2
Skupaj					104
Trditev 6	Ne	52	28	17	97
	Da	3	2	3	8
Skupaj					105

Preglednica 31: Spearmanov koeficient – velikost podjetja

Vprašanje Q15	Število	Koeficient korelacije	Signifikanca
	105	0,434	0,000

Ugotovimo, da sta spremenljivki velikost podjetja in razvitost managementa projektov na populaciji korelirani ($r_s=0,434$; $p=0,000$). Velja torej, da večje kot je podjetje, bolje ima razvit management projektov. Do podobnih ugotovitev pridemo, če za vsako kategorijo vprašanja Q15 testiramo neodvisnost glede na velikost podjetja.



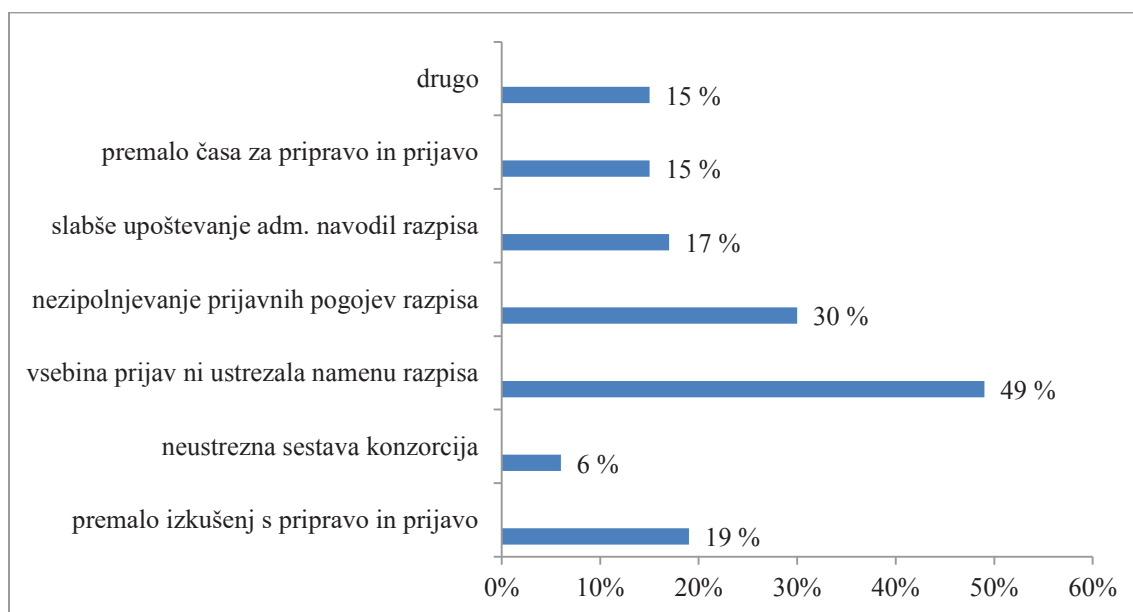
Slika 12: Glavni razlogi za pozitiven sklep o sofinanciranju

Na anketno vprašanje so odgovarjali vsi tisti anketiranci, ki so prejeli pozitiven sklep, in tudi tisti, kateri so bili neopredeljeni. Možno je bilo več odgovorov na vprašanje Q11, *ali lahko opredelite, kateri so bili po vašem mnenju glavni razlogi za pozitiven sklep o sofinanciranju prijavljenega evropskega projekta.*

Odgovorilo je 88 podjetij, katera so izbrala več kot en odgovorov. Grafičen prikaz odgovorov je viden s slike 12. Kar največ (67 %) jih je opredelilo kot glavni razlog dosledno upoštevanje administrativnih navodil razpisa, 60 % se jih je opredelilo za inovativnost izdelka ali storitve projekta, 57 % za ustrezno finančno konstrukcijo projekta, 53 % se je opredelilo za dovolj časa za pripravo in prijavo projekta, 27 % za uspešno izpeljan predhodni projekt, 14 % za drugo ter 8 % pravi partnerji v konzorciju.

Razberemo, da so razlogi za pozitiven sklep:

1. Dosledno upoštevanje administrativnih navodil.
2. Inovativnost izdelka ali storitve.
3. Ustrezna finančna konstrukcija.
4. Dovolj časa za pripravo in prijavo razpisa.



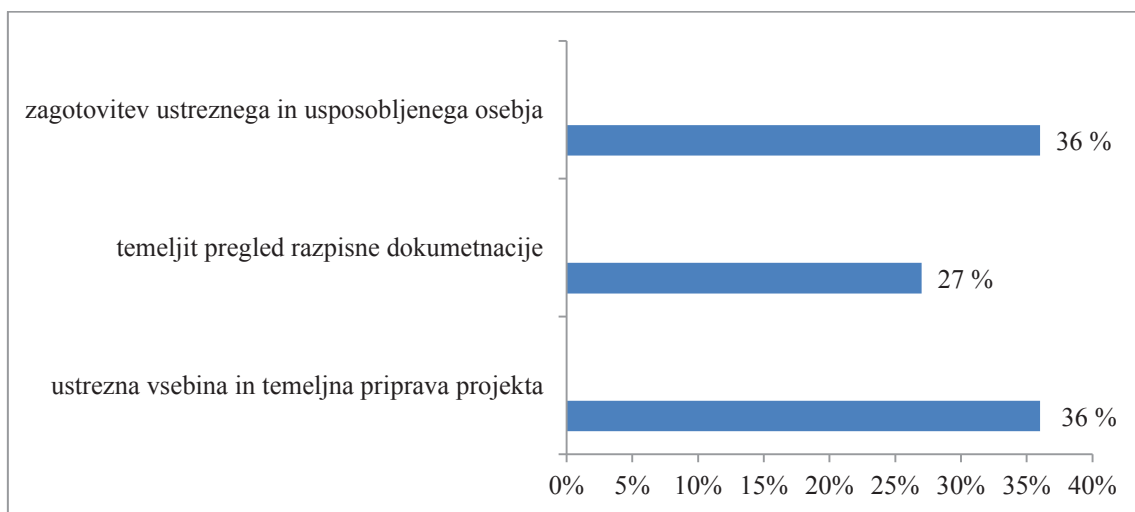
Slika 13: Razlogi za negativen sklep o sofinanciranju

Na anketno vprašanje so odgovarjali vsi anketiranci, tisti, ki so prejeli negativen sklep in tudi tisti, kateri so bili neopredeljeni. Možno je bilo več odgovorov na vprašanje Q12, *ali lahko opredelite, kateri so bili po vašem mnenju glavni razlogi za negativen sklep o sofinanciranju prijavljenega evropskega projekta.* Na vprašanje je odgovorilo 47 podjetij, katera so izbrala več kot en odgovor. Grafičen prikaz odgovorov je viden s slike 13. Največ podjetij meni, kar 49 %, da je za negativen sklep glavni razlog, da vsebina prijav ni ustrezala namenu razpisa, 30

% jih meni, da je razlog neizpolnjevanje prijavnih pogojev razpisa, 19 % se je opredelilo za premalo izkušenj s prijavo in pripravo evropskih projektov, 15 % za premalo časa za pripravo in prijavo ter 6 % za neustrezno sestavo konzorcija.

Iz analize podatkov razberemo glavne razloge za negativno prejete sklepe, ki so:

1. Vsebina prijav ni ustrezala namenu razpisa.
2. Neizpolnjevanje prijavnih pogojev razpisa.
3. Premalo izkušenj s pripravo prijave.
4. Premalo časa za pripravo in prijavo na evropski razpis.



Slika 14: Predlogi za uspešnejšo pripravo in prijavo na evropske projekte

Anketno vprašanje Q13, *kaj bi svetovali drugim družinskim podjetjem, ki pripravljajo in prijavljajo predloge evropskih projektov na javne razpise za nepovratna sredstva, da bi se zvišala stopnja odobrenih oz. sofinanciranih evropskih projektov*, je bilo odprtega tipa in smo prejeli 11 odgovorov oz. 10 predlogov respondentov. Po pregledu in obdelavi informacij smo le-te vsebinsko razčlenili in jih razvrstili v 3 kategorije. Grafična predstavitev posameznih odgovorov je prikazana na sliki 14.

Da bi se zvišala stopnja odobrenih oz. sofinanciranih evropskih projektov, respondent drugim družinskim podjetjem svetuje sledeče:

- Ustrezna vsebina in temeljnita priprava projekta, umestili 36 % vseh prejetih odgovorov. Vsebinsko je respondent navajal nujnost dobre priprave dokumentacije, dovolj zgoden začetek priprave, dovolj komunikacije med udeleženci priprave projekta. Vsebina projekta, s katerim kandidiramo za evropska nepovratna sredstva, naj bi ustrezala dvema vidikoma. Mora ustrezati namenu in cilju razpisa, projekt pa mora vključevati določeno stopnjo inovativnosti in svežih pristopov.

- Temeljiti pregled razpisne dokumentacije zajema 27 % prejetih odgovorov. Bistvo je, da pripravljalci predlogov evropskih projektov temeljito preučijo vsebino razpisa in če je potrebno, pridobijo dodatne informacije pri razpisodajalcu.
- Zagotovitev ustreznega in usposobljenega osebja, umestili 36 % prejetih odgovorov. Zagotoviti je potrebno ustrezno usposobljene notranje izvajalce in po potrebi ustrezno usposobljene zunanje svetovalce, ki se s takimi projekti ukvarjajo profesionalno.

Anketna vprašanja od Q14 do Q18, to je, da *obkrožite številko pred trditvijo, ki najbolje opisuje dejansko stanje v vaši organizaciji.*

Trditve vprašanj Q14 – Q18 smo opredelili z lestvico od 1 do 6, kjer smo 1 opredelili kot nezrelost in 6 kot najvišjo zrelost oziroma razvitost managementa projekta. Za vsako vprašanje smo izračunali povprečno vrednost zrelosti (razvitosti) projektnega managementa. Izračunali smo povprečno stopnjo zrelosti managementa projektov na podlagi prejetih informacij. Zadovoljive odgovore smo prejeli od 106 anketiranih podjetij. Povprečna vrednost zrelosti oziroma razvitosti managementa projektov v proučevanih družinskih podjetjih znaša 2,2. Uporabili smo še enostranski t-test, ki preverja, ali je povprečje manjše ali večje od neke vrednosti. Pri vseh je podana ničelna hipoteza, da je povprečna vrednost spremenljivke vsaj 3. Pri vseh trditvah ničelno hipotezo zavrnamo (preglednica 33, v vseh primerih je $p=0,000$) in potrdimo hipotezo, da je povprečje pri vseh trditvah manj kot 3, kar pomeni slabo razvit management projekta.

Izidi so prikazani v preglednici 32. Naša ugotovitev je, da imajo anketirana družinska podjetja nizko zrelost oz. razvitost managementa projektov.

Preglednica 32: Razvitost managementa projekta v družinskih podjetjih

Anketna vprašanja	Število	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka
Q14	107	2,070	1,231	0,119
Q15	106	2,440	1,381	0,134
Q16	106	2,430	1,273	0,124
Q17	106	1,99	1,306	0,127
Q18	106	2,12	1,185	0,115
5		2,2		

Iz preglednice 32 razberemo, da je povprečna razvitost managementa projekta pri anketiranih družinskih podjetjih 2,2.

Preglednica 33: Povprečna vrednost vsaj 3 – zrelost managementa

Anketna vprašanja	Vrednost t	Prostostne stopnje	Signifikanca	Razlika povprečji
Q14	-7,855	106	0,000	-0,935
Q15	-4,151	105	0,000	-0,557
Q16	-4,580	105	0,000	-0,566
Q17	-7,960	105	0,000	-1,009
Q18	-7,624	105	0,000	-0,877

Po pregledu in obdelavi podatkov ter sami izvedbi statističnih testov nas zanima hipoteza H_1 naše naloge,

H_1 : *Razvitost managementa projekta v družinskih podjetjih je pomemben dejavnik pri uspešnosti pridobivanja sredstev pri evropskih razpisih.*

Kot smo iz anketnih odgovorov ugotovili, imajo anketirana družinska podjetja slabo razvit management projekta oz. nizko zrelost tega, a kljub temu so družinska podjetja prejela pozitivne sklepe o prijavih na evropske razpise. Pri sami utemeljitvi podatkov v poglavju smo že podali ugotovitev, kjer smo primerjali spremenljivke iz skupin odgovorov, da ne moremo trditi, da višje razvit management projekta vpliva na pozitivno prejete sklepe pri prijavih na nepovratna sredstva pri evropskih razpisih - projektih.

Zato naše hipoteze H_1 , da je *razvitost managementa projekta v družinskih podjetjih pomemben dejavnik pri uspešnosti pridobivanja sredstev pri evropskih razpisih*, ne moremo potrditi.

H_2 : *Velikost podjetja vpliva na način pridobivanja znanja o pripravah in prijavih na evropski razpis.*

Iz anketnih odgovorov, katere smo analizirali, smo ugotovili, da je velikost podjetja odvisna od načina pridobitve znanja v primeru, ko podjetja znanja o pripravah na evropske razpise iščejo s pomočjo zunanjih izobraževanj ali s pomočjo internih usposabljanj zaposlenih. V preostalih dveh primerih (brez izobraževanja oziroma s pomočjo zunanjih svetovalcev) pa ta odvisnost ni statistično značilna.

Zato hipotezo H_2 lahko potrdimo v dveh primerih, in sicer: da ima velikost podjetja vpliv na način pridobivanja znanja o pripravah in prijavih na evropski razpis s pomočjo zunanjih izobraževanj ali s pomočjo internih usposabljanj zaposlenih.

Hipoteze H_2 pa ne moremo potrditi v preostalih dveh primerih.

H₃ : Razvitost managementa projekta vpliva na pridobitev potrebnega znanja za prijavo in pripravo na evropski razpis.

Ugotovili smo, da razvitost managementa projekta ni odvisna od načina pridobitve potrebnega znanja za pripravo in prijavo na evropske razpise. Zato hipoteze H₃ ne moremo potrditi.

Ugotovili pa smo, da je korelacija med velikostjo podjetij in razvitostjo managementa projektov. Podatki kažejo, da imajo večja podjetja bolj razvit management projektov.

3.3 Sklepi iz empirične raziskave

Z vidika izvirnosti govorimo o raziskavi s primarno poizvedbo, ki temelji na izvirnih empiričnih podatkih.

V raziskavi smo ugotavljali, ali ima uspešnost managementa projektov v družinskih podjetjih vpliv pri pripravah in prijavah na evropske razpise. Za zbiranje raziskovalnih podatkov, smo oblikovali vprašalnik, ki smo ga posredovali preko podjetniškega centra in obrtne zbornice po elektronski pošti družinskim podjetjem po različnih regijah. Od 650 družinskih podjetij, ki jim je bil posredovan anketni vprašalnik, ga je v celoti ali delno izpolnilo 113 družinskih podjetij.

Statistično obdelavo podatkov smo izvedli z uporabo računalniškega programskega paketa SPSS za programsko okolje Windows. Prav tako smo pri nekaterih vprašanjih izvedli statistično analizo ene spremenljivke, nekje pa tudi statistično analizo dveh spremenljivk. Z izvedbo vprašalnika izvedene ankete smo spoznali, kako in koliko družinska podjetja poznajo in uporabljajo management projekta in kako razvitost managementa projekta vpliva na priprave in prijavo na evropske razpise za nepovratna sredstva.

Ugotovljeni pogosti razlogi za negativne sklepe pri prijavah na evropske projekte:

1. Neustreznost namena razpisa – vsebina prijave ni ustrezala namenu razpisa.
2. Neustrezna izpolnjevanja prijavnih pogojev.
3. Nepravočasno poslane prijavnne vloge, dokumentacije, dopolnitve, nepravilna označenost – premalo časa za pripravo in prijavo ter premalo izkušenj na področju evropskih razpisov.
4. Nedoseženost minimalno zahtevanega praga točk.

Želeli smo ugotoviti, ali višja zrelost managementa projekta pripomore k izboljšanju oz. odpravi teh pogostih problemov.

S pomočjo statistične analize smo pridobili informacije in oblikovali sledeče zaključke:

- Število pozitivno sprejetih sklepov pri prijavi na evropski razpis ni odvisno od velikosti družinskega podjetja. Velika in srednja družinska podjetja nimajo višjega deleža pozitivno prejetih sklepov pri prijavi na evropski projekt kot v mikro in malih družinskih podjetjih.
- Število pozitivno prejetih sklepov pri prijavi na evropski razpis ni odvisno od višje razvitega managementa projekta. V družinskih podjetjih z višje razvitim managementom projektov nimajo višjega deleža pozitivno prejetih sklepov pri prijavi na evropski projekt kot v tistih družinskih podjetjih, ki imajo nižje razvit management projekta oz. ga sploh ne uporabljajo.
- Razvitost managementa projektov v družinskem podjetju pa statistično ni odvisna od načina pridobitve potrebnega znanja o pripravah in prijavi na evropske razpise. V družinskem podjetju se odločijo za prijavo na evropski projekt za nepovratna sredstva in podjetje pričakuje uspešnost na projektu, ki pa je odvisna od same priprave oz. pristopa k izvedbi projekta. Ugotovili smo, da v družinska podjetja s poznavanjem managementa projekta in njegovo uporabo v podjetju imajo višji delež prejetih pozitivnih sklepov kot pa družinska podjetja, ki managementa projekta ne izvajajo oz. ga ne poznajo.
- Povprečna razvitost managementa projekta v anketiranih družinskih podjetjih je nizka, in sicer 2,2, kar je označeno kot nizka zrelost managementa projekta. Pomeni, da v družinska podjetja ne dajejo pomembnost managementu projektov. Management projekta in s tem razvitost tega pripomore k uspešnejši izvedbi projekta, ne glede na vrsto projekta.
- Povzetek ugotovitev iz empiričnega dela raziskave je, da so izidi iz raziskave pokazali, da ima vpliv na uspešno prijavo na evropske razpise oz. projekte – znanje o managementu projekta. Znanje o managementu projekta pa v družinskih podjetjih pridobijo s pomočjo internega izobraževanja ali usposabljanja ali pa ga pridobivajo s pomočjo zunanjih svetovalcev in drugih oblik izobraževanj.

Na podlagi zgoraj navedenih zaključkov smo sprejeli sklep:

- Da hipotezo H_1 , to je *razvitost managementa projekta v družinskih podjetjih je pomemben dejavnik pri uspešnosti pridobivanja sredstev pri evropskih razpisih*, zavrnamo.
- Hipotezo H_2 , to je, da *velikost podjetja vpliva na način pridobivanja znanja o pripravah in prijavi na evropski razpis*, delno potrdimo.
- In hipoteze H_3 , to je, da *razvitost managementa projekta vpliva na pridobitev potrebnega znanja za prijavo in pripravo na evropski razpis*, zavrnamo.

3.4 Predlogi za izboljšave na področju razvitosti managementa projektov

S pomočjo podatkov in ugotovitev, ki smo jih pridobili pri raziskavi za to magistrsko delo, v nadaljevanju navajamo opis aktivnosti, ki jih proces "Prijava družinskega podjetja na evropski razpis" zajema in bodo družinskim podjetjem v pomoč pri pripravi in prijavi na evropski razpis oz. projekt, in sicer:

- *Identifikacija problema* – pri samem začetku priprave evropskega projekta je potrebno identificirati problem, ki ga v družinskem podjetju želijo razrešiti. Razrešitev problema naj bi pozitivno prispevala k razreševanju skupnih evropskih problemov in je v skladu z usmeritvami Evropske unije. Vsekakor je pri tem dobrodošla uporaba različnih metod, kot so pregled dokumentov različnih organov Evropske unije, brainstorming, zahteve kupcev ipd.
- *Projektna ideja* – sama ideja projekta, za katerega se odločimo za prijavo na sofinanciranje iz evropskih nepovratnih sredstev, ne sme biti usmerjana samo v pridobivanje finančnih sredstev. Ideja naj bi izvirala iz želje po razvoju, napredku, konkurenčnosti, plasiranju novega proizvoda na trg. Prav tako je pomembno, da projektna ideja izhaja iz potrebe po razreševanju določenega problema ali razvojnega vprašanja.
- *Priprava osnutka projekta* – projektno idejo formaliziramo in jo oblikujemo v standardni zapis. V osnutku projekta določimo:
 - naslov projekta,
 - smotre in cilje projekta,
 - predlog sestave partnerstva,
 - začetek in konec projekta – čas trajanja,
 - predviden proračun,
 - opis projekta in njegovo ozadje,
 - stopnjo inovacije projekta.

Za pripravo osnutka projekta v posameznem družinskem podjetju določimo odgovorno osebo ali tim projekta. Osnutek projekta pripravimo na eni ali dveh straneh A4 formata.

- *Iskanje primerne razpisa* – potrebno je izbrati razpis, ki ustreza področju dela družinskega podjetja. Natančne razpisne pogoje spoznamo ob izidu razpisa, a kljub temu lahko pred tem predvidimo, kateri programi so aktualni ter kakšne vrste razpisov lahko pričakujemo in se nanje pripravimo.
- *Primeren razpis* – na podlagi pridobljenih informacij glede razpisov se določena odgovorna oseba v podjetju odloči, ali je za sofinanciranje določenega projekta odprt primeren javni razpis.
- *Kompetentnost in ocean potrebnega časa za pripravo* – podjetje se naj bi zavedalo, da sama priprava evropskega projekta zahteva:
 - veliko časa,
 - veliko natančnosti,

- veliko administrativnega dela.
- *Oblikovanje tima za pripravo* – naslednja faza, ki naj bi jo v podjetju opravili, je določitev skupine ljudi oz. tim, ki bo zadolžen za pripravo evropskega projekta. Primerno je, če je le mogoče, da tim sestavljajo ljudje iz različnih poslovnih področij, da se vsebinsko pokrijejo področja, na katera se projekt nanaša.
- *Podroben pogled razpisne dokumentacije* – skupina ljudi oz. tim, ki ga je podjetje določilo, je zadolženo za natančen pregled zahtev, ki so navedene v razpisni dokumentaciji.
- *Iskanje primernih projektnih partnerjev* – tim določi oz. presodi na podlagi zmožnosti podjetja in pregleda zahtev razpisne dokumentacije, če v podjetju za pripravo in izvedbo projekta potrebujejo partnerske organizacije. Smiselno je iskati partnerje, ki imajo že izkušnje z evropskimi projekti in ki so dosledni pri izvajanju dodeljenih nalog. V tej aktivnosti sodelujejo vodstva posameznih organizacij in tim projekta.
- *Določitev vsebinske vloge posameznega partnerja* – vsebinsko vlogo posameznih partnerjev določijo glede na zmožnosti, ki jih lahko posamezen partner dokaže. Pri tem se navedejo konkretne možnosti, za katere bo zadolžen posamezen partner.
- *Vzpostavitev konzorcija* – pri prijavih, ko gre za večji projekt, se podjetja povezujejo v konzorcij. Kar pomeni, da se dve ali več družinskih podjetij poveže z namenom sodelovanja v skupnih aktivnostih ali pa z namenom izkoriščanja skupnih virov za doseg skupnega smotra in cilja. Konzorcij se tako ustanovi s pogodbo, ki določa obveznosti in pravice vseh članov. Konzorcij vzpostavi odgovorno poslovodstvo v posameznem podjetju.
- *Vzpostavitev projektne organiziranosti* – projekt naj bi imel strukturo organiziranosti, ki ob koncu projekta preneha obstajati. S strukturo organiziranosti tako definiramo funkcije pristojnosti in odgovornosti v projektu. V primeru evropskih projektov kombiniramo matrično in projektno strukturo organiziranosti. Na ravni konzorcija vzpostavimo projektno strukturo organiziranosti, kjer posamezni partnerji pri aktivnostih sodelujejo v polni meri. Medtem ko na ravni posameznih partnerjev po navadi vzpostavimo matrično strukturo organiziranosti. Namreč posamezni zaposleni lahko pri projektu sodelujejo samo del svojega delovnega časa.
- *Izbira managementa projekta* – pri izvajanju projekta se določi management projekta, ki usklajuje tehnično razdeljeno delo, da postane nova celota, istočasno pa nadzoruje potek celotnega projekta. Poleg tega je potrebno imenovati tudi *management administracije*, ki je odgovoren za nemoteno in čim bolj usklajeno delovanje projekta. Določiti je potrebno *management financ*, ki skrbi za pripravo finančne strukture, za zbiranje finančnih poročil, njihov pregled in oddajo vseh poročil ter tudi za razdelitev sredstev, ki jih sofinancira evropska komisija, ter *management vsebin*, ki skrbi za pripravo vsebinskega dela poročil in za nadzor dela posameznih projektnih partnerjev glede na plan.

- *Določitev smotrov in ciljev projekta* – jasno določeni oz. definirani cilji projekta so osnovni predpogoj za pridobivanje nepovratnih sredstev. Smotri in cilji naj bi bili:
 - *merljivi,*
 - *dosegljivi,*
 - *realni,*
 - *časovno opredeljeni.*

Za določitev smotrov in ciljev je pristojen in odgovoren investitor.

- *Priprava terminskega plana* – bistvo terminskega plana je vnaprejšnje definiranje časovnega odvijanja posameznih aktivnosti. Projektni tim izdelava terminski plan projekta in s tem določi časovno izvajanje aktivnosti. Opredelimo začetek in konec vsake aktivnosti ter mejnike projekta. Pomembno je, da so aktivnosti in mejniki planirani čim bolj realistično, ker le tako bo terminski plan kakovostno ponazarjal potek posameznih aktivnosti.
- *Opredelitev in planiranje virov* – pri pripravi evropskega projekta je potrebno opredeliti in planirati:
 - človeške,
 - tehnološke,
 - organizacijske vire.

Vire opredeljujemo in planiramo vzporedno s pripravo terminskega plana, kjer vsaki aktivnosti dodelimo potrebne kadrovske in materialne vire, ki so potrebni za izvedbo aktivnosti. Na podlagi planiranih kadrovskih in materialnih virov ocenimo stroške projekta. Za pokrivanje stroškov projekta je potrebno planirati tudi ustrezen delež lastnih sredstev. Za opredelitev in planiranje virov projekta je pristojen in odgovoren projektni tim.

- *Razdelitev nalog, pristojnosti in odgovornosti* – zaradi izogibanja nejasnostim in podvajanju dela je potrebno določiti oz. definirati pristojnosti in odgovornosti, ki se nanašajo na vsebinski del projekta, kot tudi naloge, pristojnosti in odgovornosti, ki se nanašajo na planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje projektov.
- *Priprava proračuna projekta* – pri pripravi proračuna naj bi uskladili potrebe projekta, interese partnerjev in zahteve razpisa. Dober proračun naj bi bil uravnotežen tako med aktivnostmi kot tudi med partnerji. Proračun projekta pripravi projektni tim, in sicer na osnovi ocenjenih stroškov.
- *Zagotovitev potrebnega deleža lastnih finančnih sredstev* – evropski projekti so različno sofinancirani, zato je za pokrivanje celotnih stroškov projekta potrebno zagotoviti tudi ustrezen delež lastnih sredstev. Ponovno je projektni tim in konzorcij odgovoren, da prisrbi dovolj velik obseg lastnih sredstev, da lahko izvedemo projekt.
- *Vsebina projekta* – v prijavi evropskega projekta se obvezno navezujemo na kriterije, ki so zahtevani v posameznem razpisu.
- *Projekt v skladu z zahtevami* – kompetentni člani konzorcija ali neodvisni strokovnjaki presodijo, če je pripravljen projekt v skladu z zahtevami razpisa. Če pa ti presojevalci

presodijo, da pripravljeni projekt ni v skladu z zahtevami razpisa, pripravo opustimo. V tem primeru je takšno odločitev ustrezno zabeležiti.

V nasprotnem primeru pa lahko člani oz. t.i. presojevalci presodijo, da če pripravljeni projekt ni v skladu z zahtevami razpisa, pa vsebino projekta lahko tudi dopolnimo.

- *Priprava razpisne dokumentacije* – za pripravo razpisne dokumentacije je odgovoren projektni tim. Člani tima naj bi vsebino delovnih dokumentov preoblikovali oz. prenesli v administrativne obrazce, ki so definirani v razpisni dokumentaciji. Določeni razpisi za evropske projekte so dvostopenjski, kar opredeli razpisovalec v razpisni dokumentaciji. To pomeni, da je potrebno v prvi fazi prijaviti predlog projekta in izpolniti vse potrebne formalnosti. Če je predlog sprejet, se v podjetjih prijavijo na razpis in vložijo prijavo projekta.
- *Izpolnitev administrativnih obrazcev za predlog projekta* – projektni tim je zadolžen, da natančno izpolni vse administrativne obrazce, ki jih je razpisovalec določil oz. definiral v razpisni dokumentaciji. Velik poudarek je, da preberemo vsa navodila razpisne dokumentacije. V njih so natančno določeni formularji za:
 - prijavo,
 - obliko prijave,
 - število kopij prijave (poleg originala),
 - podatki naslovnika in pošiljatelja,
 - datum, ura, kraj oddaje.

Naloga projektnega tima naj bi bila, da še enkrat pregleda izpolnjene administrativne obrazce in jih v primeru odstopov tudi dopolni.

- *Vložitev predloga projekta* – projektni tim do predpisanega datuma, časa in kraja oddaje vloži predlog evropskega projekta.
- *Rezultat predloga projekta* – v razpisanem času razpisovalec posreduje predlagateljem projektov svojo oceno oz. odločitev. Ta pa je lahko pozitivna ali pa negativna. V primeru, da razpisovalec negativno oceni predlog evropskega projekta, nadaljnjo pripravo projekta opustimo.
- *Izpolnitev administrativnih obrazcev za prijavo projekta in pregled* – projektni tim je zadolžen, da natančno izpolni vse administrativne obrazce, ki jih je razpisovalec definiral v razpisni dokumentaciji. Posebej naj bi bili pozorni na podpis dokumentov, kjer je to potrebno. Pomembno je, da natančno preberemo razpisno dokumentacijo, kajti v njej so natančno določeni formularji. In prav zaradi morebitnih neupoštevanj lahko razpisovalec zavrne predlog evropskega projekta.
- *Vložitev prijave projekta* – manager projekta poskrbi, da je prijava evropskega projekta vložena do predpisanega datuma, časa in kraja oddaje.

Na področju priprave in prijave evropskih projektov se družinska podjetja srečujejo s kar nekaj izzivi. Zato smo oblikovali in predstavili v poglavju 3.4 projektni proces “*Prijava družinskega podjetja na evropski razpis*”, ki vključuje 27 aktivnosti. Ta naj bi družinskim podjetjem ponujal:

- Da se lotevajo evropskih projektov na sistematičen in strukturiran način.
- Poudarek na aktivnostih in organizaciji za izvedbo priprav in prijav na evropski projekt.
- Z upoštevanjem projektnega procesa imajo podjetja večja možnost za prejete pozitivne sklepe pri prijavah na evropske razpise.

Projektni proces “*Prijava družinskega podjetja na evropski razpis*” je nastal na podlagi kombiniranja akumuliranih izkušenj in izsledkov tega znanstvenega področja.

4 ZAKLJUČEK

V nalogi smo obravnavali management projektov, družinska podjetja ter evropske projekte. Pri tem smo proučevali, ali ima razvitost managementa projekta v družinskih podjetjih vpliv na uspešnost pri prijavih na evropske razpise. Naša raziskava je temeljila na proučevanju družinskih podjetij na območju Slovenije, ki so se prijavila na evropske razpise v obdobju od 2008 do 2013.

Nalogo smo razčlenili na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu magistrske naloge smo proučevali domačo in tujo literaturo s področja managementa, družinska podjetja ter področje evropskih razpisov. Opredelili smo:

- nastanek managementa, management projekta in zgodovinski pregled managementa projekta,
- opredelili družinsko podjetje in njegove značilnosti,
- opredelili svojo definicijo družinskega podjetja,
- opredelili nepovratna sredstva oz. evropski projekt.

V empiričnem delu smo opravili raziskavo s pomočjo vprašalnika. Prejeli smo 113 ustreznih odgovorov, ki smo jih statistično obdelali.

Ugotovili smo, da hipoteze, da je *razvitost managementa projekta v družinskih podjetjih pomemben dejavnik pri uspešnosti pridobivanja sredstev pri evropskih razpisih*, ne moremo potrditi. Sklepamo lahko, da management projektov v družinskih podjetjih ni pomemben dejavnik. Vsekakor pa je zelo velikega pomena za družinska podjetja uspešnost pri prijavih na evropski razpis. V nalogi smo oblikovali projektni proces "Prijava družinskega podjetja na evropski razpis". Predstavljen proces je primeren za družinska podjetja, ki želijo pridobiti nepovratna sredstva. Vsebina procesa predstavlja pomembne aktivnosti in odločitve, ki so potrebne pri pripravih in prijavih na katerikoli evropski projekt oz. razpis. Potrebno je opozoriti, da med posameznimi razpisi obstajajo določene razlike ter prav tako obstajajo tudi razlike v načinu organiziranosti družinskih podjetij. Naštete razlike in posebnosti je potrebno upoštevati ter morebitne aktivnosti tudi prilagoditi. Proces "Prijava družinskega podjetja na evropski razpis" se lahko nadgradi z ustrezno programsko opremo, ki omogoča mrežno planiranje. Vsekakor pa proces zadošča večini zahtev, ki se pojavljajo pri razpisih na evropske projekte. Predvsem pa proces "Prijava družinskega podjetja na evropski razpis" že na samem začetku opozarja na pomembnost aktivnosti, ki jih je potrebno izvesti pred oddajo prijave evropskega projekta.

Poznavanje in razumevanje procesa že na samem začetku lahko ključno vpliva na stroške, čas trajanja priprave in organiziranost projekta, kar pa je zelo pomembno za družinska podjetja.

Omenjeni proces na enem mestu predstavi ključna področja, potrebne aktivnosti za učinkovitejšo pripravo in prijavo evropskih projektov in omogoča, da se priprav in prijav na evropske projekte družinska podjetja lotevajo na sistematičen in strukturiran način.

Ravno iz teh značilnosti in zlasti slabosti izvira večina težav, s katerimi se soočajo družinska podjetja, ki jih z lastnimi viri običajno niso sposobna odpraviti. Pri pridobivanju kapitala so zelo previdna in celo starokopitna. Po eni strani gre za ponos in poskus pokazati in dokazati, da lahko vso poslovanje podjetje financira iz družinskih sredstev. Tako sta lahko rast in razvoj podjetja ustavljena.

4.1 Ugotovitve iz celotne raziskave

V magistrski nalogi uspešnost managementa projektov v družinskih podjetjih pri prijavih na evropske razpise smo s pomočjo tuje in strokovne literature ter opravljene empirične raziskave prišli do zaključkov navedenih v nadaljevanju.

Kot nas spomni Schumpeter, je inovativno podjetništvo temeljno gonilo gospodarskega in celotnega družbenega razvoja. Podjetja, bodisi mikro, mala, srednja, velika, družinska, nedružinska, se vse bolj zavedajo, da z uresničitvijo svojih zamisli, idej, inovacij, postajajo prepoznavnejša, konkurenčnejša, inovativnejša. Vsaka zamisel, ideja se uresničuje s pomočjo izvedbe projekta. Za dobro zasnovan projekt in njegovo uspešno izvedbo je potreben dober management oz. management projekta.

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo se pojavijo evropski skladi, evropski projekti, ki omogočajo za določene ideje, inovacije nepovratna sredstva. S pomočjo evropskih programov podjetja lažje uresničijo svoje ideje ter dosežajo svoje smotre in cilje.

Na temo projektni management, management projekta je veliko literature, avtorji navajajo različne definicije termina projekt. Stare (2011, 5) opredeli projekt kot enkratno, časovno in fizično omejen ter ciljno usmerjen kompleksen proces logično povezanih aktivnosti z namenom ustvarjanja proizvodov ali procesov v skladu s standardi kakovosti in naročnikovimi zahtevami.

Hauc (2007, 28-35) pa za projekt pravi, da gre za ciljno usmerjen, časovno omejen in interdisciplinaren proces. S projektom praviloma nastane nekaj novega, kar prej ni obstajalo. Projekt je vmesni proces med tistim, kar želimo in hočemo ustvariti, in tistim, kar bo ustvarjeno. Prav tako avtor v svojih delih opredeljuje projektno usmerjen proces kot vrsto projektov, ki se izvajajo v določenih organizacijskih enotah podjetij.

Samo dojemanje managementa projektov v podjetjih se je od samega začetka pa do danes zelo spremenilo. In če je včasih management projekta veljal za uporabo kot metodologijo v podjetju, je danes podjetjem jasno, da je ta metodologija zelo posebna za preživetje samega podjetja, bodisi malega, srednjega, velikega, družinskega. Management projekta je proces planiranja, organiziranja in kontrole vseh vidikov projektov za doseganje smotrov in ciljev.

V nalogi smo se lotili pregleda družinskih podjetij. Duhova v svojih delih poudarja, da so družinska podjetja steber gospodarstva, ki bistveno prispevajo k krepitvi gospodarstva in njegovi uspešnosti. Kot lahko beremo v različnih slovenski medijskih virih, je v Sloveniji kar 80 % podjetij, ki so družinskega tipa. Žal pa avtorji literatur na temo družinskih podjetij še do danes niso enotni o določitvi standardne klasifikacije oz. poenotene definicije družinskega podjetja. Najpogostejša definicija družinskega podjetja je:

- vršni management dojema podjetje kot družinsko podjetje,
- več kot 50 % podjetja je v lasti članov družine in sta jo razvila in jo navajata v svojih delih Westhead in Cowling (1998).

Za lažje evidentiranje oz. spremljanje družinskih podjetij med državami članicami je Evropska unija sprejela skupno evropsko opredelitev, po kateri je družinsko podjetje tisto, ki izpolnjuje naslednje kriterije:

- Večina pravic do sprejemanja odločitev je v lasti fizične osebe(e), ki je ustanovila podjetje, ali v lasti fizičnih oseb(e), ki je/so pridobila osnovni kapital družbe, ali pa so v lasti njihovih zakoncev, staršev, otrok ali neposrednih dedičev otrok.
- Večina pravic do sprejemanja odločitev so posredne ali neposredne.
- Vsaj en predstavnik družine ali sorodnikov uradno sodeluje pri upravljanju podjetja.
- Kotirajo na borzi v skladu z definicijo družine in ima oseba v ustanovljenem ali pridobljenem podjetju ali njihove družine oziroma potomci 25 % pravic do sprejemanja odločitev, ki jih določa njihov osnovni kapital (Polajner 2012).

Po pregledu različnih vidikov in mnenj avtorjev bi torej lahko rekli, da družinsko podjetje definiramo kot skupino ljudi, ki ima sorodstvene vezi in ima skupen interes skrbeti za podjetje in uspešno opravljati pridobitno dejavnost za dolgoročno ohranjanje svojega kapitala.

Interes družinskih podjetij je prav tako se dokazovati, biti uspešen. Uspešnost pri prijavi na evropski projekt je za družinska podjetja velikega pomena. Uspešnost pri prijavi pomeni prejem nepovratnih sredstev in s prejetimi sredstvi podjetje lažje prodira z novo idejo na trg. Pridobi se močnejše zaupanje v podjetje in zaupanje v pravilno delovanje oz. usmerjanje družinskega podjetja. Za pridobitev nepovratnih sredstev se je potrebno prijaviti na določen, to je za družinsko podjetje smiseln, evropski razpis. Od same raziskave, kateri evropski razpis je primeren, ter do izpisa oz. posredovanja dokumentacije na določeno ministrstvo RS, obsega

številne aktivnosti, ki smo jih opredelili v proces: "Prijava družinskih podjetij na evropski razpis".

Za uspešno manageriranje evropskih projektov je potrebno imeti skupek lastnosti, ki jih težko najdemo zbrane v eni sami osebi. Tako imenovano uspešno manageriranje zahteva uspešno planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje v posameznih fazah, zajema tudi identificiranje projekta, prijavo projekta, pogajanje z evropsko komisijo, koordinacijo projekta in zaključek projekta. Podjetja se zavedajo, da je za uspešno izpeljan projekt potrebno imeti razvit management projekta.

V nalogi smo ugotavljali, kako uspešnost managementa projektov v družinskih podjetjih vpliva pri prijavi na evropske razpise. *Ali je management projekta in njegovo poznavanje, razvitost v družinskih podjetjih in njihova velikost pomembni dejavniki pri prijavi na evropske razpise?*

- Iz raziskave smo ugotovili, da proučevana družinska podjetja nimajo poudarka na managementu projektov. Določena družinska podjetja poznajo, uporabljajo modele managementa projekta, večina družinskih podjetij pa ne. Raziskava je pokazala, da so družinska podjetja, ki nimajo znanja s področja managementa projekta, prav tako uspešna pri prijavi na evropske razpise kot družinska podjetja, ki to znanje imajo.
- 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 nimajo višjega deleža pozitivno prejetih sklepov kot tista družinska podjetja z manj razvitim managementom projekta.
- Od velikosti družinskega podjetja je odvisno, na kakšen način bo podjetje pridobilo potrebno znanje. Anketa je pokazala, da se srednja in velika družinska podjetja v povprečju pogosteje odločajo za pridobivanje potrebnega znanja od zunanjih izobraževanj, uporabe zunanjih svetovalcev kot mikro podjetja.
- Ugotovili smo, da razvitost managementa projekta ne vpliva na izbor načina pridobitve potrebnega znanja za pripravo in prijavo na evropski razpis. Družinska podjetja z oceno 3 – razvit management projekta ali več, se odloča za zunanja izobraževanja, uporabo zunanjih svetovalcev ter pristop k izvajanju internega izobraževanja v primerjavi z družinskim podjetji z nižjo oceno.
- Prav tako smo iz raziskave ugotovili 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.

4.2 Prispevek k znanosti

V teoretičnem delu magistrske naloge smo predstavili izbrano literaturo s področja managementa projektov, modelov zrelosti managementa projektov, družinska podjetja, evropski razpisi oz. projekt. S teoretičnega vidika prispevek k znanosti predstavlja povzetek ugotovitev s področja managementa projektov z vidika družinskega podjetja.

Z vidika raziskave smo na izbrani populaciji preverili razvitost in vpliv managementa projekta v družinskem podjetju in preverili procese priprav evropskih projektov.

Izidi opravljene raziskave v magistrski nalogi dajejo pomembne informacije družinskim podjetjem.

Ugotovili smo, da imajo družinska podjetja nizko zrelost managementa projekta. Prispevek k znanosti vidimo predvsem na dveh področjih, in sicer smo ugotovili:

- Da družinska podjetja z višjo zrelostjo managementa projekta niso učinkovitejša pri pripravi in prijavi evropskih razpisov kot družinska podjetja z nizko zrelostjo.
- Dodatno smo ugotovili, da imajo v srednjih in velikih družinskih podjetjih višji interes po pridobivanju potrebnega znanja za pripravo in prijavo na evropski razpis kot v malih družinskih podjetjih.

4.3 Predlogi za nadaljnje raziskave

Pri nadaljnjem raziskovanju področja prijav in priprav na evropski razpisi oz. projekt ter zrelost managementa projektov bi bilo smiselno izbrati številčnejšo ciljno populacijo (na ta način bi dobili večje število vhodnih informacij, zaradi česar bi bili izidi statističnih testov zanesljivejši in posplošeni na celotno Slovenijo).

Družinska podjetja so pomemben steber gospodarstva po celem svetu prav tako pri naših sosedih Avstrijcih. Naše raziskovanje je bilo na območju Slovenije, poudarek na Savinjsko-koroški regiji. Raziskovanje bi razširili na primerjalna družinska podjetja po vsej Sloveniji pri prijavah na evropske razpise.

Zanimiva pa bi bila tudi podobna raziskava družinskih podjetij pri prijavah na evropske razpise v sosednjih državah, kot so Avstrija, Italija, Madžarska ali Hrvaška.

Predlogi v smeri statistične obdelave podatkov (vključiti finančne in nefinančne kazalnike) – faktorsko in regresijsko analizo. Na podlagi ugotovitev iz raziskave smo mnenja, da bi bilo potrebno spodbuditi uvajanje managementa projekta v družinska podjetja ter po petih do desetih letih opraviti podobno raziskavo.

Literatura in viri

- Astrachan, Joseph H., Kosmas X.Smyrnios in Sabine B. Klein. 2002. The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review* 15 (1): 45-58.
- Astrachan, Joseph H. in Melissa C. Shanker, 2003. Family Businesses's Contribution to the V. S. Economy: A closer Look. *Family Business Review* 16 (3): 211-219.
- Baca, Claudia. 2005. *Project manager's spotlight on change management*. San Francisco: Harbor Light.
- Burke, Rory. 2003. *Project management: planning and control techniques*. 4.izd. Chichester: John Wiley&Sons.
- Cagle, Ronald B. 2005. *Your successful project management career*. New York: AMACOM.
- Charvat, Jason. 2002. *Project management nation: tools, techniques and goals for the new and practicing IT project management*. New York: John Wiley & Sons.
- Couture, Denis. 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.
- Data. 2015. *Evropska sredstva – EU razpisi*. <http://data.si/razpisi/evropska-sredstva-eu-razpisi/> (10.2.2015).
- Duh, Mojca. 1995. *Posebnosti politike malih in srednje velikih podjetij s primerom družinskega podjetja*. Magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Duh, Mojca. 2000. Posebnosti managementa družinskih podjetij. *MER Revija za management in razvoj*. 2000 (4-3): 38-55.
- Duh, Mojca. 2003a. The MER Model of Integral Management. *Family Enterprises as an Important Factor of the Economic: The case of Slovenia*. <http://www.worldscientific.com> (24.11.2015).
- Duh, Mojca. 2003b. *Družinsko podjetje: razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Maribor: Založba MER.
- Duh, Mojca. 2008. *Overview of Family Business Relevant Issues: Country Fiche Slovenia*. <http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/family-business/doc/familybusiness-country-fiche-slovenia.pdf> (24. 11. 2015).
- Duh, Mojca in Polona, Tominc. 2007. Družinska podjetja v zgodnjih fazah podjetniškega procesa. V *Podobe slovenskega podjetništva v letu 2006*, ur. Rebernik Miroslav, 93. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Dyer, Gibb W. 1988. *Culture and Continuity in Family Firms*. Family Business Review: San Francisco.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2005. *Management Research, An Introduction*. London: SAGE Publications.

- Fangel, Morten. 2007. Advancing project management professionalism and culture in your company. V. *Project manager's handbook: applying best practices across global industries*, ur. David I. Cleland in Lewis R. Ireland, 477-492. New York: McGraw Hill.
- Fayol, Henry. 1949. *General and Industri Management*. Prevod iz francoščine. London.Pitman&Sons.
- Field, Andy. 2009. *Discovering statistics using SPSS*. 3 izdaja. London: Sage Publications.
- Frame, Davidson J. 2003. *Managing projects in organizations: how to make the best use of time, technigues, and people*. 3 izdaja. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gersick, Kelin E., John A. Davis, Marion M. Hampton in Ivan Lansberg. 1997. *Generation to generation: Life cycles of the family bussiness*. Boston: Harvard Business School Press.
- Glas, Miroslav. 2002. *Podjetništvo – izzivi za 21.stoletje*. Ljubljana: Gea College.
- GZ (Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele Krajine). 2015. *Družinsko podejtnišvo*. <http://www.gzdbk.si/si/aktualno/uspeh/detajl/?id=1017> (4.2.2015).
- Hauc, Anton. 2007. *Projektni management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Heerkens, Gary R. 2002. *Project management*. New York: McGraw Hill.
- Howes, R. Norman. 2001. *Modern project management: succesfully integrating project management knowledge areas and processes*. New York: AMACOM.
- Hribar, Jernej. 2007. *Management evropskih projektov – Prijava na razpis*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Jerman, Simona. 2007. *Vlaganje javnih sredstev v raziskave in razvoj v Republiki Sloveniji*. Magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Keller, Gerald. 2014. *Statistics for Management and Economics*. Stamford: Cengage Learning.
- Kerzner, Harold. 2001. *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. New York: John Wiley&Sons.
- Kerzner, Harold. 2006. *Project management, a systems approach to planning,scheduling and controlling*. New York: John Wiley&Sons.
- Kets de Vries, Manfred. 1993. *The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News*. B.k.Organizational Dynamics.
- Košmelj, Katarina. 2007. Uporabna statistika. Http://www.bf.uni-lj.si/fileadmin/groups/2721/Uporabna_statistika_okt_2007/Uporabna_statistika_01.pdf (2. 6. 2015).
- Kovač, Jure. 2007. Uvod v proučevanje razvoja projektnega managementa v našem okolju. *Projektna mreža Slovenije* 10 (3):11-16.
- Krajnik, Marjan. 2008. *Stopnja zrelosti managementa projektov in učinkovitost prijav na razpis za evropske projekte*. Magistrsko delo, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Kuhl, Tomaž. 2005. Projektni management kot orodje razvoja v malih podjetjih. *Projektna mreža Slovenije* 8 (1/3): 5-12.

- Leach, Lawrence P. 1991. *Stoy Hayward guide to the family business*. London: Kogan Page.
- Lesjak, Iztok. 2012. Svetilnik društvo za promocijo svobode. *Podjetništvo v Sloveniji*.
[Http://www.svetilnik-slovenija.org/publikacije/2012/podjetnistvo-v-sloveniji](http://www.svetilnik-slovenija.org/publikacije/2012/podjetnistvo-v-sloveniji) (4.2.2015).
- Lester, Albert. 2003. *Project planning and control*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth–Heinemann.
- Levine, Harvey A. 2002. *Practical project management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Lovšin Kozina, Francka. 2006. *Kritične točke uspešnega medgeneracijskega prehoda v slovenskih družinskih podjetjih*. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
- Lepej, Branka. 2012. *Planiranje razvoja družinskega podjetja z omejitvijo na politiko podjetja*. Mgistrsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Lukin, Zore. 2002. *Analiza stanja projektnega managementa v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Mandl, Irene. 2008. Overview of Family Bussiness Relevant Issues, Final Report.
[Http://www.ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/family_business/family_business_en.htm](http://www.ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/family_business/family_business_en.htm) (13. 4. 2013).
- Meredith, Jack R. in Samuel J. Mantel. 2009. *Project management: a managerial approach*. 7 izdaja. New York: John Wiley.
- Morris M. H., Allen J. A., Avita R. A. in Williams R. O. 1997. Correlates of succes in family business transitions. *Jurnal of Business Venturing* 12 (5): 388.
- Možina, Stane. 2002a. Vodja in vodenje. V *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 2002b. Učecha se organizacija. V *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Naveršnik, Branko. 2006. *Financiranje izgradnje komunalne infrastrukture ob pomoči EU*. Magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Nieto, Antonio R. in Daniel Edvard. 2004. *Boosting business performance through programme and project management: A first global survey on the current stte of project management maturity in organisations across the world*. Sint-Stevens-Woluwe: Precewaterhouse Coopers.
- Office of Government Commerce. 2006. *Portfolio, programme&project management maturity model (P3M3)*. Norwich, Norfolk: Office of Government Commerce.
- Project Managment Institute. 2003. *Organizational project management maturity model (OPM3): knowledge foundation*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute.
- Project Managment Institute. 2004. *A guide to the project management body of knowledge: PMBOK guide*. Newtown Square, Pennsylvaniam: Project Management Institute.
- PMBOK. 2008. *Vodnik po znanju projektnega vodenja*. 3. izd. Kranj: Moderna organizacija.
- Pinto, Jeffrey K. in Pekka Rouhiainen. 2001. *Building customeer-based project organizations*. New York: John Wiley&Sons.

- Pirc, Igor. 2008. *Pojem, pomen in posebnosti razmerij družinskih podjetij*.
[Http://www.hamag.hr/dokumenti/File/familybusiness_study.pdf](http://www.hamag.hr/dokumenti/File/familybusiness_study.pdf) (20. 11. 2014)
- Polajner, Zala. 2009. *Posebnosti planiranja politike družinskega podjetja*. Magisterska naloga, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Pritchard, Carl. 2004. *The project management communications toolkit*. Norwood, MA: Artech House.
- Rašič, Katja in Mirko, Markič. 2008. *Inovativnost in uspešnost gospodarskih družb*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Rajter, Marko. 2010. *Družinska podjetja in njihov pomen v slovenskem gospodarstvu*. Doktorska disertacija, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Rebernik, Miroslav in Karin, Širec. 2010. *Verzeli slovenskega podjetiškega okolja: slovenski podjetniški observatorij 2009/10*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Rebernik, Miroslav, Polona Tomic in Katja Pušnik. 2010. *Slovensko podjetništvo v letu krize*. Maribor: Univerza v Mariboru. Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Rebernik, Miroslav in Karin, Širec. 2012. *Razvojni potenciali slovenskega podjetništva: slovenski podjetniški observatorij 2011/12*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Rosenblatt, Cime P. 1991. *The Interplay of Family System and Businessnsystem in Family Firms During Economic Recession*. San Francisco: Family Business Review.
- Rozman, Rudi. 2002. Pojmovanje in razvoj managementa. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 46-130. Radovljica: Didakta.
- Sharma, Pime. 2004. An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review* 17 (1): 1-36.
- Schwindt, Cristoph. 2005. *Resource allocation in project management*. Berlin: Springer-Verlag.
- Simič, Tjaša. 2006. *Prenos lastništva v družinskem podjetju*. Specialistično delo, Univerza v Ljubljani. Ekonomska fakulteta.
- Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. 2015. *Kohezijski sklad*.
[Http://www.eu-skladi.si/kohezija-do-2013/skladi/predstavitev-skladov/kohezijski-sklad](http://www.eu-skladi.si/kohezija-do-2013/skladi/predstavitev-skladov/kohezijski-sklad) (10. 2. 2015).
- Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. 2015. *Poročilo o črpanju evropskih sredstev v Sloveniji*.
[Http://www.eu-skladi.si/kohezija-do-2013/skladi/crpanje-evropskih-sredstev/podatki-o-crpanju/porocilo-o-crpanju-evropskih-sredstev-v-sloveniji](http://www.eu-skladi.si/kohezija-do-2013/skladi/crpanje-evropskih-sredstev/podatki-o-crpanju/porocilo-o-crpanju-evropskih-sredstev-v-sloveniji) (10. 2. 2015).
- Software Engineering Institute. 2008. *Statistics and history*.
[Http://www.sei.cmu.edu/about/press/stats.html](http://www.sei.cmu.edu/about/press/stats.html) (25.11.2014).
- SSKJ. (Slovar slovenskega knjižnega jezika). 2014. projekt. [Http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html](http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html) (20.11.2014).

- Stare, Aljaž. 2011. *Projektni management: teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija Poti, izobraževalna, svetovalna in založniška družba.
- Steyn, Pieter. 2007. Organizational excellence delivers project management maturity. *Projektna mreža Slovenije* 10 (2): 31-34.
- Syms, Marcy. 1992. *Mind Your Own Business And Keep It In the Family*. New York: Master media Limited.
- Tavčar, I. Mitja. 2007. *Management in organizacija. Sinteza konceptov v organizaciji kot instrument in kot skupnosti procesov*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Thomsett, Rob. 2002. *Radical project management*. Upper Saddle River: Prentice Hall PTR.
- Turičnik, Tina. 2006. *Instrumenti strukturne politike EU v luči nove finančne perspektive*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Turner, Rodney J., Anne E. Keegan in Lynn Crawford. 2002. Delivering improved project management maturity through experiential learning. *Project management* 8 (1): 70-81.
- Turner, Rodney J. in S. J. Simister. 2000. *Gower handbook of project management*. 3 izd. Hampshire: Gower.
- Vadnjal, Jaka. 2000. Družinsko podjetništvo. V *Podjetništvo-izziv za 21. stoletje*. Boris Bukovec, 148. Ljubljana: Gea College.
- Vadnjal, Jaka. 2005. *Razvojna naravnost družinskih podjetij v Sloveniji*. Doktorska dizertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Varella, Paul in Jugdev, Kam. 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.
- Verzuh, Eric. 2005. *The fast forward MBA in project management*. Hoboken, New Jersey: John Wiley&Sons.
- Vrhovnik, Jurij, Leon Filipič in Beno Štern. 2006. *Pridobitev nepovratnih sredstev iz strukturnih skladov EU*. 8 zv. Maribor: Forum Media.
- Ward, John L. 1987. *Keeping the Family business Healthy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Westhead, Paul in Marc Cowling. 1998. Family Firm Research The Need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice* 23 (1): 31-56.
- Wikipedia. 2015. *Kohezijska politika EU v Sloveniji*. https://sl.wikipedia.org/wiki/Kohezijska_politika_EU_v_Sloveniji#Evropska_kohezijska_politika_v_Sloveniji (10. 2. 2015).
- Wysocki, Robert K. in Rudd McGary. 2003. *Effective project management: traditional, adaptive, extreme*. Indianapolis: Wiley.
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-H). *Uradni list RS*, št. 65/09
<https://zakonodaja.com/uporabniki/cenik?t=pfr&uui=1426016879> (13.4.2013).
- Žurga, Gordana. 2004. *Projektni menedžment kot del menedžmenta v javni upravi*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik

1. V katero kategorijo se je po Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1 uradno prečiščeno besedilo, Uradni list RS št.310-01/09-15/1) uvrščalo vaše podjetje v letu 2013? Obkrožite število pred kategorijo.

Velikost podjetja (kategorija)		Povpr.število zaposlenih v poslovnem letu 2011	Čisti prihodki od prodaje v poslovnem letu 2011	Vrednost aktive ob koncu poslovnega leta 2011
1.	Mikro	10 ali manj	Ne presegajo 2.000.000 €	Ne presega 2.000.000 €
2	Malo	50 ali manj	Ne presegajo 8.800.000 €	Ne presega 4.400.000 €
3.	Srednje	Med 51 in 250	Ne presegajo 35.000.000 €	Ne presega 17.500.000 €
4.	Veliko	Več kot 250	Nad 35.000.000 €	Nad 17.500.000€

2. Katera od spodnjih trditev velja za vašo organizacijo?
1. Najvišji management (podjetnik, lastnik, manager) dojema podjetje kot družinsko podjetje.
 2. Več kot 50 % podjetja (delnic, posl. deleža) je v lasti članov družine.
3. V kateri statistični regiji Slovenije je sedež vaše organizacije ? (obkrožite samo en odgovor)
1. Gorenjska regija
 2. Jugovzhodna Slovenija
 3. Koroška regija
 4. Notranjsko-kraška regija
 5. Obalno-kraška regija
 6. Osrednjeslovenska regija
 7. Podravska regija
 8. Pomurska regija
 9. Savinjska regija
 10. Spodnje-posavska regija
 11. Zasavska regija
 12. Goriška regija

4. Koliko predlogov evropskih projektov ste že pred letom 2011 pripravili in prijavi v vaši organizaciji?
 1. Nobenega
 2. Od 1 do 3
 3. Od 4 do 6
 4. Od 7 do 9
 5. Več kot 9
 6. Ne vem.

5. Za koliko prijavljenih predlogov evropskih projektov ste po vaši oceni prejeli pozitiven sklep o sofinanciranju?
 1. Za manj kot 10 % prijavljenih predlogov
 2. Za med 11 % do 25 % prijavljenih predlogov
 3. Za med 26 % do 50 % prijavljenih predlogov
 4. Za med 50 % do 75 % prijavljenih predlogov
 5. Za več kot 75 % prijavljenih predlogov
 6. Ne vem.

6. Kdaj ste v vaši organizaciji prvič pripravili in prijavi predlog evropskega projekta na katerikoli javni razpis za nepovratna sredstva?
 1. Pred letom 2008
 2. Med letom 2008 in 2011
 3. Po letu 2011
 4. Ne vem.

7. Kako ste v vaši organizaciji pridobili potrebna znanja za pripravo in prijavo predlogov evropskih projektov na javne razpise za nepovratna sredstva?
 1. Priprav in prijav smo se lotili brez predhodnih izobraževanj in usposabljanj.
 2. Udeležili smo se raznih zunanjih izobraževanj.
 3. Pri pripravah in prijavah so nam pomagali zunanji svetovalci.
 4. Izvedli smo interna usposabljanja ne temo priprav in prijav predlogov.
 5. Ne vem.
 6. Drugo (navedite).....

8. Koliko časa pred zahtevanim rokom oddaje ste začeli pripravljati predlog za evropski projekt na javni razpis za nepovratna sredstva?
 1. Več kot 8 tednov pred rokom oddaje
 2. Med 8 in 6 tednov pred rokom oddaje
 3. Med 6 in 4 tedni pred rokom oddaje

4. Med 4 in 2 tednom pred rokom oddaje
 5. Manj kot 2 tedna pred rokom oddaje
 6. Ne vem.
9. Koliko časa ste po vaši oceni skupno porabili za pripravo in porabo za evropski projekt na javni razpis za nepovratna sredstva?
1. Manj kot 100 ur
 2. Med 100 in 150 ur
 3. Med 150 in 200 ur
 4. Več kot 200 ur
 5. Ne vem.
10. Ali vam je Ministerstvo RS (za gospodarstvo, za finance, za kmetijske trge ...) izdalo pozitiven sklep o sofinanciranju evropskega projekta na javni razpis?
1. Da.
 2. Ne.
 3. Ne vem.
11. Če ste na vprašanje številka 9 odgovorili z »DA«, ali lahko opredelite, kateri so bili po vašem mnenju glavni razlogi za pozitiven sklep o sofinanciranju prijavljenega evropskega projekta?
1. Uspešno izpeljani predhodni projekti.
 2. Pravi partnerji v konzorciju
 3. Inovativnost izdelka ali storitve projekta
 4. Ustrezna finančna konstrukcija projekta
 5. Dosledno upoštevanje administrativnih navodil razpisa.
 6. Dovolj časa za pripravo in prijavo projekta.
 7. Drugo (navedite).....
12. Če ste na vprašanje številka 9 odgovorili z »NE«, ali lahko opredelite, kateri so bili po vašem mnenju glavni razlogi za negativen sklep o sofinanciranju prijavljenega evropskega projekta?
1. Premalo izkušenj s pripravami in prijavi evropskih projektov
 2. Neustrezna sestava konzorcija
 3. Vsebina prijave ni ustrezala namenu razpisa.
 4. Neizpolnjevanje prijavnih pogojev razpisa.
 5. Slabše upoštevanje administrativnih navodil razpisa.
 6. Premalo časa za pripravo in prijavo projekta
 7. Drugo (navedite).....

13. Kaj bi vi svetovali drugim organizacijam, ki pripravljajo in prijavljajo predloge evropskih projektov na javne razpise za nepovratna sredstva, da bi se zvišala stopnja odobrenih oz. sofinanciranih evropskih projektov?

V nadaljevanju anketnega vprašalnika je navedenih nekaj trditev, s katerimi po posameznih področjih presojava stopnjo zrelosti managementa projektov v organizacijah. Pred trditvami, ki najbolje opisujejo dejansko stanje, obkrožite ustrezno številko.

14. Obkroži številko pred trditvijo, ki najbolje opisuje dejansko stanje v vaši organizaciji.

1.	V naši organizaciji ne izvajamo izobraževanj in usposabljanj s področja managementa projektov.
2.	V naši organizaciji izvajamo osnovna izobraževanja in usposabljanja s področja managementa projektov.
3.	V naši organizaciji imamo za izobraževanja in usposabljanja s področja managementa projektov izdelan poseben učni načrt, ki ga tudi izvajamo.
4.	V naši organizaciji so udeleženci projektov usposobljeni, da planirajo, vodijo in kontrolirajo projekte v skladu z interno definiranimi procesi.
5.	Enako kot pri trditvi 4; poleg tega v naši organizaciji stalno primerjamo naše učne načrte s področja managementa projektov z drugimi, boljšimi organizacijami. Na podlagi ugotovitev teh primerjanj naše učne načrte tudi ustrezno nadgrajujemo.
6.	V naši organizaciji imamo na področju managementa projektov izdelan sistem mentorstva. Udeležence projektov redno dodatno izobražujemo in usposabljam, pri čemer jim prenašamo tudi znanja, ki so na področju managementa projektov nastala v okviru naše organizacije.

15. Obkrožite številko pred trditvijo, ki najbolje opisuje dejansko stanje v vaši organizaciji (zberi samo eno trditev).

1.	V naši organizaciji nismo seznanjeni z osnovnimi načeli managementa projektov.
2.	V naši organizaciji razumemo osnovna načela managementa projektov in jih občasno tudi upoštevamo oz. uporabljamo.
3.	V naši organizaciji imamo razvito eno ali več metodologij managementa projektov, ki jo uporabljamo pri vseh naših projektih.
4.	V naši organizaciji imamo razvito eno ali več metodologij managementa projektov, vendar teh metodologij ne uporabljamo pri vseh naših projektih.
5.	V naši organizaciji stalno primerjamo našo metodologijo managementa projektov z metodologijo drugih, boljših organizacij.
6.	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.

16. Obkrožite številko pred trditvijo, ki najbolje opisuje dejansko stanje v vaši organizaciji (izberi samo eno trditev).

1.	Vodstvo naše organizacije (poslovodstvo, uprava, vršni managerji) ne pozna osnovnih načel na področju managementa projektov.
2.	Vodstvo naše organizacije (poslovodstvo, uprava, vršni managerji) razume osnovna načela managementa projektov.
3.	Vodstvo naše organizacije (poslovodstvo, uprava, vršni managerji) razume osnovna načela managementa projektov in podpira razvoj na omenjenem področju.
4.	Vodstvo naše organizacije (poslovodstev, uprava, vršni managerji) podpira uporabo enotne metodologije managementa projektov
5.	Enako kot pri trditvi 4; poleg tega vodstvo naše organizacije (poslovodstvo, uprava, vršni managerji) zahteva oz. spodbuja primerjanje na področju managementa projektov z drugimi, boljšimi organizacijami.
6.	Vodstvo naše organizacije (poslovodstvo, uprava, vršni managerji) zahteva oz. spodbuja stalno izboljševanje na področju managementa projektov.

17 . Obkrožite številko pred trditvijo, ki najbolje opisuje dejansko stanje v vaši organizaciji (izberi samo eno trditev).

1.	V naši organizaciji nimamo managerjev projektov.
2.	V naši organizaciji imamo managerje projektov, ki nastopajo v vlogi koordinatorjev aktivnosti. Koordinatorji aktivnosti imajo na projektu malo pristojnosti in poleg manageriranja projektov opravljajo še svoje redno delo.
3.	V naši organizaciji imamo managerje projektov, ki imajo glede projekta srednje velike pristojnosti, nadzirajo proračun projekta ter se formalno in dejansko nadrejeni sodelavcem v projektni skupini. Manageriranje projektov je lahko njihova stalna dejavnost, lahko pa poleg manageriranja projektov opravljajo tudi drugo delo.
4.	V naši organizaciji imamo managerje projektov, ki imajo glede projekta zelo velike pristojnosti, imajo vsa pooblastila za odločanje o vsebini projekta, nadzirajo proračun projekta ter so formalno in dejansko nadrejeni sodelavcem v projektni skupini. Manageriranje projektov je njihova izključna dejavnost.
5.	V naši organizaciji imamo managerje projektov, ki imajo glede projektov vsa izvršna pooblastila. Poleg tega stalno primerjamo, kakšne so vloge managerjev projektov v drugih boljših organizacijah.
6.	V naši organizaciji imamo managerje projektov, ki imajo glede projektov vsa izvršna pooblastila. Poleg tega stalno razvijamo njihove vloge, pri čemer je managiranje projektov v naši organizaciji prepoznano kot samostojna funkcija.

18. Obkrožite številko pred trditvijo, ki najbolje opisuje dejansko stanje v vaši organizaciji (izberi samo eno trditev).

1.	V naši organizaciji nimamo razvite inforamcijsko-komunikacijske systemske podpore za področje managementa projektov.
2.	V naši organizaciji za informacijsko-komunikacijsko systemsko podporo managementa projektov uporabljamo splošno programsko opremo (npr. MS Word, MS EExcel, Open Office Writer ...) Posamezniki so si prilagodili programsko opremo do te mere, da lahko izdelajo osnovne terminske plane in ročno spremljajo stroške projekta.
3.	V naši organizaciji za informacijsko-komunikacijsko systemsko podporo managementa projektov uporabljamo namensko programsko opremo, ko omogoča predvsem planiranje projektov (MS Project, Open Proj ...) Terminsko in stroškovno spremljanje projektov je slabše podprto.
4.	V naši organizaciji za informacijsko-komunikacijsko systemsko podporo managementa projektov uporabljamo namensko in nam prilagojeno programsko opremo. Programska oprema je enotna za vse projekte ter omogoča izdelavo terminskih planov, planov stroškov, planov potrebnih virov in podobno. Poleg tega omogoča najmanj terminsko in stroškovno spremljanje projektov ter predstavlja enotno informacijsko okolje organizacije za obvladovanje projektov.
5.	V naši organizaciji stalno primerjamo naše enotno informacijsko okolje z drugimi, boljšimi organizacijami. Glavno vlogo pri tem ima oddelek projektne pisarne oz. center odličnosti za področje managementa projektov.
6.	V naši organizaciji obstoječi sistem podpore projektov stalno razvijamo. Pri tem upoštevamo izide primerjanj z boljšimi organizacijami, razvoj programske opreme, optimizacije procesov, zahteve iz okolja in podobno. Glavno vlogo pri tem ima projektna pisarna oz. center odličnosti za področje managementa projekta.