

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

URŠKA MEGLÉN AMBROŽIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POSLEDICE STEČAJEV GLAVNIH IZVAJALCEV NA
PODIZVAJALCE V GRADBENI DEJAVNOSTI**

Ljubljana, april 2014

URŠKA MEGLLEN AMBROŽIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Urška Meglen Ambrožič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Posledice stečajev glavnih izvajalcev na podizvajalce v gradbeni dejavnosti, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Simonom Čadežem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
 - se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
 - se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 23.4.2014

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KRIZA GRADBENE PANOGE V SLOVENIJI.....	3
1.1 Opredelitev krize	3
1.2 Globalna finančna kriza.....	4
1.3 Gospodarske razmere v Sloveniji.....	6
1.3.1 Gospodarsko okolje.....	6
1.3.2 Tehnološko okolje	11
1.3.3 Politično pravno okolje.....	11
1.3.4 Kulturno okolje.....	13
1.3.5 Demografsko okolje	15
1.4 Ključni vzroki za nastanek kriznih razmer v gradbeništvu	17
1.5 Pravila konkuriranja v gradbeni panogi v času krize.....	18
2 KRIZNI MANAGEMENT V MALIH PODJETJIH	22
2.1 Vzroki za nastanek kriznih razmer v podjetju	22
2.1.2 Faze kriznega managementa	24
2.2 Vrste in oblike reševanja podjetij iz krize.....	25
2.2.1 Prestrukturiranje	26
2.2.2 Reinženiring	27
2.2.3 Prisilna poravnava	28
2.2.4 Stečaj	29
2.2.5 Preprečevanje kriznih razmer s pripojitvami/spojitvami in združitvami/prevzemi ..	30
2.3 Faze procesa preobrata podjetja.....	32
2.3.1 Faza celovite analize podjetja	33
2.3.2 Faza obvladovanja kriznih razmer	33
2.3.3 Faza delovanja strateških sprememb.....	33
2.3.4 Faza rasti	34
3 OPREDELITEV HIPOTEZ IN METODOLOGIJE RAZISKOVANJA.....	34
3.1 Opredelitev hipotez.....	34
3.2 Zbiranje podatkov	36
3.3 Merjenje spremenljivk	37

4 REZULTATI IN UGOTOVITVE RAZISKAVALNEGA DELA.....	38
4.1 Opisne statistike	38
4.2 Testiranje hipotez.....	40
4.3 Diskusija o zastavljenih hipotezah.....	44
4.4 Rezultati intervjujev	47
SKLEP.....	49
LITERATURA IN VIRI.....	51

KAZALO TABEL

Tabela 1: <i>Stopnja rasti BDP gradbeništva v primerjavi s stopnjo rasti slovenskega BDP-ja od leta 2002 do 2012.....</i>	<i>6</i>
Tabela 2: <i>Pregled gradbenih podjetij po številu zaposlenih in prihodkih leta 2008 in poslovanje podjetij v letu 2013</i>	<i>9</i>
Tabela 3: <i>Ocenjevanje privlačnosti gradbene panoge v Sloveniji</i>	<i>20</i>
Tabela 4: <i>Število stečajnih postopkov in prisilnih poravnav v gradbenih podjetjih v letu 2008 in 2011.....</i>	<i>30</i>
Tabela 5: <i>Opis spremenljivk.....</i>	<i>37</i>
Tabela 6: <i>Merila za razvrstitev podjetij po velikosti</i>	<i>38</i>
Tabela 7: <i>Opisne statistike nominalnih spremenljivk.....</i>	<i>38</i>
Tabela 8: <i>Pojasnitev števila opisnih statistik spremenljivk.....</i>	<i>39</i>
Tabela 9: <i>Opisne statistike numeričnih spremenljivk.....</i>	<i>40</i>
Tabela 10: <i>Rast števila zaposlenih po skupinah glede na pod-izvajanje in rezultati t-testa... </i>	<i>41</i>
Tabela 11: <i>Rast števila zaposlenih po skupinah glede na pod-izvajanje in rezultat t-testa (II različica izračuna)</i>	<i>41</i>
Tabela 12: <i>Navzkrižna tabela pod-izvajanja in dodajanja dejavnosti</i>	<i>42</i>
Tabela 13: <i>Navzkrižna tabela pod-izvajanja in sprememba lastniške strukture.....</i>	<i>42</i>
Tabela 14: <i>Navzkrižna tabela med pod-izvajanjem in davčnim dolgom.....</i>	<i>43</i>
Tabela 15: <i>Rast prihodkov po skupinah glede na pod-izvajanje in rezultati t-testa</i>	<i>43</i>
Tabela 16: <i>Rast prihodkov po skupinah glede na pod-izvajanje in rezultati t-testa (II različica izračuna)</i>	<i>44</i>
Tabela 17: <i>Povzetek testiranja hipotez.....</i>	<i>44</i>

KAZALO SLIK

Slika 1: Stopnja rasti delovno aktivnega prebivalstva v vseh dejavnostih, ter v gradbeništvu ..	7
Slika 2: Število zaposlitev v gradbeništvu od leta 2008 do I-VIII 2011	16
Slika 3: Spremembe in dodajanja dejavnosti malih in mikro podjetij.....	46
Slika 4: Model posledic, ki so vplivale na nadaljnje poslovanje malih in mikro podjetij.....	48

UVOD

Kriza lahko kadarkoli prizadene vsako podjetje, kljub temu, da ta danes posluje v hitro rastoči in perspektivni panogi. Primerov podjetij, ki so bila nekoč vodilna sila gospodarstva in za katera nihče ne bi niti pomislil, da lahko propadejo, je veliko, tako v domači kot tudi v tuji poslovni zgodovini. Na nastanek krize v podjetju lahko vplivajo številni medsebojno prepleteni zunanji in notranji vzroki. Velikokrat se pokaže, da v ospredje silijo tisti vzroki, ki so povezani z managementom oziroma njegovimi napakami. Podjetja se morajo zavedati, da je analiza pravih vzrokov za nastalo krizo ali resne težave v poslovanju izjemno pomembna. Analiza podjetju identificira tista področja, katerih učinke je treba omejiti ali odpraviti. Preveliko poudarjanje iskanja napačnih vzrokov, pomeni nadaljnjo nekoristno izgubo časa, denarja in naporov, kar krizni položaj le še zaostri (Dubrovski, 2010).

V krizi se je znašla tudi slovenska gradbena panoga. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) trend vrednosti opravljenih gradbenih del kaže, da je gradbena dejavnost, od leta 2000 naprej, enakomerno naraščala vse do leta 2006 (izjema je bila gradnja stanovanjskih stavb; ta je v letu 2003 upadla), potem pa je sledil razcvet. Vrhunec je gradbena dejavnost doživela leta 2008. Razlog za povečanje dejavnosti je bila pospešena gradnja stanovanjskih stavb in inženirskih objektov. V primerjavi z letom 2008 je bila vrednost gradbenih del, opravljenih v celotnem letu 2011, nižja za 51,2 %. Leta 2011 je bila vrednost opravljenih gradbenih del nižja kot pred razcvetom t.j. pred stanjem leta 2006 (trenutno je na podobni ravni kot v začetku leta 2000). Vrednost opravljenih gradbenih del na gradbenih inženirskih objektih pa se stanju leta 2006 počasi približuje. Domača gradbena podjetja so leta 2010 opravila na slovenskem trgu za okoli 2.406 milijonov EUR gradbenih del, kar je za 16,2 % manj kot leta 2009. Glede na to, da gradbena dejavnost upada, se z njo znižuje tudi število delovno aktivnih oseb v tej dejavnosti. V januarju 2012 je bilo v gradbeni dejavnosti delavno aktivnih 60.653 oseb. V tem obdobju jih je več kot polovica (57,9 %) opravljala specializirana gradbena dela. Če primerjamo oktober 2008, ko je bilo v gradbeništvu delovno aktivnih največ oseb v zadnjih 10-ih letih (92.171), je bilo januarja 2012 v gradbeništvu delovno aktivnih 34,2 % oseb manj, kot leta 2008 (Kastelic & Primožič, 2012).

Gospodarska kriza je imela usodne posledice tudi za mnoga velika gradbena podjetja, nekdanje paradne konje slovenskega gradbeništva (SCT d.d., Vegrad d.d., Primorje d.d., Kraški zidar d.d., itd). V magistrskem delu želim preučiti posledice propadov glavnih izvajalcev za mala in mikro podjetja v gradbeni dejavnosti, ki so bila pogosto podizvajalci velikih gradbenih podjetij. Nekatera podjetja so žal propadla zaradi izgube poslov in neplačanih terjatev do velikih izvajalcev, nekatera pa so s pomočjo različnih znanj in sposobnosti, ki jih imajo rešila svoje poslovanje. Lastniki manjših gradbenih podjetij so morali v zelo kratkem času spremeniti vodenje podjetja in sprejeti različne odločitve kako ohraniti svoje podjetje. Nekateri so se odločili za poslovanje na tujem trgu, drugi za prestrukturiranje, tretji so zamenjali dejavnost, četrti so se odločili za različne oblike združitvev podjetja ipd.

Namen magistrske naloge je preučiti posledice gospodarske krize zaradi propadov glavnih izvajalcev za mala in mikro podjetja v gradbeni dejavnosti. Ugotoviti želim kako so se lastniki malih in mikro podjetij odzvali na stečaj svojih glavnih izvajalcev. Predvsem me bodo zanimale strateške odločitve po propadu glavnega izvajalca povezane z nadaljnjim opravljanjem svoje dejavnosti.

Cilj magistrske naloge je preučiti vpliv propadov glavnih izvajalcev na naslednje spremenljivke v malih in mikro gradbenih podjetjih: (a) število zaposlenih, (b) dejavnost poslovanja, (c) lastniška struktura, (č) davčni dolg, (d) prihodki iz poslovanja.

V magistrski nalogi bom najprej skušala predstaviti ključne ugotovitve iz strokovne literature na obravnavano temo. Predstavila bom teoretični okvir, ki obsega problematiko za lažje razumevanje raziskovalnega dela magistrske naloge. V prvem delu bodo zajete opredelitve pojmov, ki so bistvene za nadaljnje razumevanje magistrske naloge. Osrednji del magistrske naloge bo raziskovalni del, v katerem bom natančno predstavila potek raziskave (opredelitev problema raziskovanja, razlaga hipoteze, metodo zbiranja in obdelavo podatkov). Na koncu bom analizirala podatke, ki sem jih pridobila na podlagi obravnavanega vzorca. Uporabila bom empirično metodo in sicer analizo sekundarnih podatkov-podatkovne baze AJPES in Davčnega urada Republike Slovenije.

S pomočjo podatkovne baze AJPES pod rubriko ePRS bom poiskala podjetja, ki imajo standardno klasifikacijo dejavnosti (v nadaljevanju SKD) v rubriki F pod zaporedno številko 41 (gradnja stavb), 42 (gradnja inženirskih objektov), 43 (specializirana gradbena dela), 43.2 (inštalacije pri gradnjah), 43.29 (drugo inštaliranje pri gradnji), 43.3 (zaključna gradbena dela), 43.9 (krovstvo in druga specializirana gradbena dela) kjer bom pridobila vzorec podjetij, ki posluje v gradbeni dejavnosti. Primerjala bom podjetja, ki so bila podizvajalci propadlih gradbenih podjetij, s kontrolnim vzorcem podjetij, ki niso bila podizvajalci. Te podatke bom pridobila v podatkovni bazi AJPES pod rubriko E-objave in E-Insolv. Na ta način bom ločila mala in mikro podjetja, ki so sodelovala s propadlimi gradbenimi podjetji s podjetji, ki niso sodelovala. Ločilo bodo podatki o upnikih, ki so v stečajno maso prijavili terjatve do propadlih gradbenih podjetij. Pogledala bom tudi ali se je podjetjem v proučevanih letih spremenilo število zaposlenih. Raziskala bom ali imajo podjetja danes še vedno iste SKD klasifikacije kot leta 2008. V primeru, da je prišlo do spreminjanja SKD klasifikacije me bo zanimalo število sprememb in oblika/e nove klasifikacije. Na ta način bom pridobila drugo spremenljivko obliko in spremembo dejavnosti poslovanja. Nato bom pogledala ali se je po letu 2008 spremenila lastniška struktura preučevanih malih in mikro podjetij kar bo tretja spremenljivka. V raziskovalnem delu bom pogledala tudi prihodke iz poslovanja in jih primerjala med letom 2008 in 2011. Tako bom pridobila vpogled v spreminjanje poslovanja malih in mikro podjetij glede na to ali so sodelovala s propadlimi gradbenimi podjetji ali ne. Na spletni strani Davčnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju DURS) pa bom pridobila podatke o davčnem dolgu podjetij.

Rezultate in podatke iz raziskovalnega dela strnem in ovrednotim v diskusiji.

1 KRIZA GRADBENE PANOGE V SLOVENIJI

1.1 Opredelitev krize

Vsaka kriza ima specifične značilnosti, vse krize pa imajo tudi veliko skupnega. V krizi lahko managerji na različnih podjetniških ravneh zaznajo, ali ogrožanje temeljnih vrednot in norm ali pa ogrožanje svojega položaja. V kriznih situacijah imajo managerji omejen čas za oblikovanje politike in sprejemanje odločitev. Navsezadnje, kriza prisili managerje, da delujejo pod velikim stresom in sprejemajo odločitve v negotovih razmerah. V takih razmerah dogodki prehitevajo drug drugega (Malešič, 2004, str. 11).

Rosenthal je v svoji definiciji o krizi izpostavil ogroženost temeljnih vrednot in norm, ter časovni pritisk. Pomen presenečenja pa je zmanjšal in ga nadomestil z negotovostjo. Prišel je do naslednjega rezultata, in krizo opredelil takole: »Kriza je resna grožnja ključnim strukturam, ter temeljnim vrednotam in normam družbenega sistema, ki – pod časovnim pritiskom in v zelo negotovih razmerah – zahteva sprejemanje kritičnih odločitev.« T. Hart v svoji teoriji dodaja, da je kriza neprijeten dogodek, ki managerje izziva in preizkuša, da ukrepajo v razmerah ogrožanja, časovne stiske in negotovosti (Malešič, 2004, str. 12).

Kriza je dokaj pogosto uporabljen termin za nevarne, težavne in za prihodnost odločilna področja. Omenjena področja se nanašajo na naravne, družbene, ekonomske in duševne procese. Poznamo npr. politično krizo, gospodarsko krizo, finančno krizo, naftno krizo, moralno krizo itd. Kriza ima lahko zelo različne razsežnosti. Z vidika gospodarstva lahko govorimo o svetovni gospodarski krizi, krizi sorodnih gospodarstev (npr. Vzhodna Evropa), narodnogospodarski krizi, panožni krizi in podjetniški krizi (Dubrovski, 1998, str. 2).

Podjetniške krize bomo opredelili na osnovi splošnega pojma kot časovno omejene, nenamerne procese, na katere vodstvo le omejeno vpliva, ki pa ogrožajo nadaljnji obstoj podjetja ali njegovih pomembnih delov. Pri tem vlada velika negotovost, ali se bodo ti procesi na koncu obrnili na dobro ali slabo. Za obstoj podjetja je trajna nevarnost, da bistvenih ekonomskih ciljev ne dosega (več), ali pa ne (več) zadovoljivo. S tem podjetja ne pridejo do uspešnega posredovanja. Podjetje si zato postavi več ciljev to so npr.: ohranitev konstantne likvidnosti in zadovoljitev periodične uspešnosti (operativni cilji), zagotovitev strateških položajev uspešnosti tako v sedanjosti kot tudi v prihodnosti (strateški cilji), ter zagotovitev sposobnosti nadaljnjega poslovanja in razvoja podjetja (normativni cilji) (Pumpin & Prange 1995, str 200).

Mishkin v svoji teoriji pravi, da se finančne krize v podjetju pojavijo, ko pride do motenj v finančnem sistemu. Pomembni dejavniki so predvsem asimetrične informacije na finančnih trgih. Finančni trgi zato ne morejo učinkovito razporejati sredstev od varčevalcev do investitorjev, kar lahko privede do močnega upada ekonomske aktivnosti (Prodan Rešaver, 2012, str. 371-377). Banke so ključni akter v finančnem sektorju slehernega gospodarstva. Uspešno makroekonomsko stanje in upravljanje z denarjem mora zagotoviti finančno stanje banke, da bi zagotovili gospodarsko stabilnost in rast. Študija sprašuje dvojce in sicer, (1) ali

kapital obravnava takojšnje in kratkoročne probleme nelikvidnosti, (2) ali ima dolgoročne učinke med bankami. Rezultati kažejo, da obstajajo povezave med povečanjem minimalne kapitalske osnove od komercialnih bank in njihove likvidnosti. Kakovost premoženja na ravni likvidnosti in kakovosti premoženja po navadi izboljšamo z dokapitalizacijo. Študija kaže, da je treba storiti veliko več pri zmanjševanju finančne stiske med poslovnimi bankami kot zgolj povečanje njihove minimalne kapitalske zahteve. Druge pristope, kot na primer izboljšanje korporativnega upravljanja bank je potrebno sprejeti za preprečitev prihodnjih pojavov finančne krize v bančnem sektorju (Nasiru Musa, Musa, & Kaojc Nasiru, 2012).

Abramovič opredeljuje finančno krizo kot stanje, za katerega so bistvene naslednje značilnosti: padec cen finančnih naložb je večji kot 30 %; množičen beg vlagateljev in umik njihovih naložb s finančnega trga (panika); simultana kriza na več različnih finančnih trgih hkrati. To je pogosta značilnost finančne krize. Znatno vpliv na realno ekonomijo pa je dolgotrajnost finančne krize (Prodan Rešaver, 2012, str. 371-377).

Kriza je kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju. Nastane tako zaradi zunanjih kakor notranjih vzrokov, s tem pa neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja. Krystek meni, da je podjetniška kriza nenačrtovani, nezaželeni in časovno omejeni proces, na katerega je mogoče le omejeno vplivati. Posledice pa so lahko zelo različne: podjetje lahko privedejo do porušitve ali pa uspešnega obvladovanja (vključno s preobrazbo). Vsebinsko in trajno lahko ogrozijo ali celo onemogočijo obstoj celotnega podjetja ali njegovih pomembnih posameznih delov (Dubrovski, 1998, str. 2).

1.2 Globalna finančna kriza

Globalno finančna kriza se je razvila iz nepremičninske krize v ZDA. Vzroki za sedanje finančne krize in prihajajoče gospodarske recesije so stari več desetletij. Povod za krizo je bil padec cen nepremičnin v ZDA, ki se je začel leta 2006. Prvi znaki finančne krize zaradi padca cen so se pokazali spomladi 2007. Sprva so bili znaki postopni, z nekajmesečnimi presledki in občutkom, da se pojavljajo izolirano le v nekaterih državah. Nato so znaki prihajajoče finančne katastrofe prihajali vse pogostejše v vse manjših razmikih. Poku nepremičninskega oziroma hipotekarnega balona aprila 2007 so v nekajmesečnih razmikih sledili prvi stečaji velikih finančnih ustanov in poskus oživljanja gospodarstva v ZDA z davčno razbremenitvijo. Sredi poletja naslednjega leta so dosegle vrhunec cene nafte in drugih surovin, predvsem kmetijskih in prehranskih. Ameriški dolar pa je dosegel najnižjo raven v primerjavi z evrom. Od začetka septembra 2008 so z vedno večjo naglico začeli dogodki na finančnem področju kazati rezultate padca cen, posledice je bilo mogoče čutiti tudi v realnem sektorju gospodarstva (NLB d.d., 2009).

Na udaru so bila najprej podjetja iz gradbenega sektorja, ter investicijske banke povezane z nepremičninami. Investicijske banke so kar naenkrat imele v svoji lasti milijarde dolarjev posojil, katerih ni nihče vračal. Podjetja niso bila sposobna dajati novih posojil, kar pa je bistveni vir dohodka za banke. Postopoma so začele bankrotirati ena za drugo (najprej Lehman Brothers, nato Merrill Lynch, Fannie Mae, Freddie Mac, Washington Mutual,

Wachovia, in na koncu še AIG). To je pripeljalo do kolapsa t.i. *shadow banking system* (SBS), ki je bil po pomembnosti skoraj na istem nivoju kot tradicionalne banke. Ta je ravno tako posojal denar podjetjem in s tem doprinal h gospodarstvu. Po propadu SBS, je ameriška ekonomija doživela hud udarec. S tem propadom se je ameriški trg posojil zmanjšal skoraj za tretjino. Tradicionalne banke niso imele dovolj kapitala, da bi zapolnile to luknjo. Bančni sistem bi potreboval več let močnih in stabilnih prihodkov, da bi lahko zadostil tolikšnemu obsegu povpraševanja. Poleg tega tudi relativno stabilne banke niso bile več tako naklonjene h kreditiranju podjetij. Na prakso kreditiranja sta močno vplivala strah pred posledicami krize in s tem averzija do tveganja. Posojila so olje v motor gospodarstva vsake države in, ko trg posojil zamrzne, se posledice čutijo v vseh panogah ekonomije. Na ta način primanjkuje kratkoročnih kreditov, ki so ključni tako za premostitve trenutnih likvidnostnih težav, kot za financiranje investicij in s tem rast podjetja. Odpuščanje in s tem visoka brezposelnost v gradbenem, bančnem in kasneje avtomobilskem sektorju je posledica finančnih težav podjetij. Manjša potrošnja je nastala zaradi zmanjšanih družinskih dohodkov, ki so vplivala na nižje prihodke in slabše nadaljnje investicije podjetij. Da so podjetja lahko poplačala svoje obveznosti so začela prodajati lastna sredstva. Delniški indeksi so padli, cene nepremičnin so se znižale za več kot 20 %, bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) pa se je skrčil na komaj zaznavno rast. Ameriško gospodarstvo je izgubilo okoli 10 trilijonov dolarjev sredstev. Podobno se je dogajalo tudi v Evropi, kriza pa se je najbolj poznala v t.i. PIGS državah, od teh še posebej v Grčiji (Ramić, 2010).

Nepremičninska kriza, ki se je najprej začela v ZDA in se kasneje prenesla na finančno področje, se po svetu širi v dveh smereh. Najprej preko ZDA v Evropo in druge predele sveta in s finančnih trgov nazaj v realno gospodarstvo, kjer se je z razraščanjem hipotekarnih posojil tudi začela. Evropa je prve znake finančne krize zaznala poleti 2008, oktobra istega leta pa so se povsod po Evropi že sprejemali in izvajali mnogi ukrepi za reševanje oziroma ublažitev krize (NLB d.d., 2009).

Nepremičninski balon je rasel v realnem sektorju gospodarstva, napihovali pa so ga tudi finančniki. Njegov pok je povzročil krizo v finančnem sektorju, vendar pa kriza ne ostaja omejena le na finančni sektor, temveč s pomanjkanjem likvidnosti in posledično manjše posojilne podpore gospodarstvu vpliva tudi na realni sektor svetovnega gospodarstva. Recesijo, ki je bila v letu 2007 že na vidiku, finančna kriza le še pogloblja in podaljšuje, vprašanje je le, do katere mere (NLB d.d., 2009).

Znaki finančne krize oziroma gospodarske recesije se kažejo tudi v Sloveniji. Vidni so kot počasnejša gospodarska rast, manjša mednarodna menjava in počasnejša rast trgovine, umirjanje inflacije, padec cen surovin. Zmanjšuje se število gradenj novih nepremičnin, pada prodaja avtomobilov, na trgu nastaja ohromitev oz. nedelovanje posojilnega in denarnega trga, pada borzni indeks in *hedge* skladi itd., Zaenkrat se omenjeni negativni vplivi kažejo v manjši meri, kot je to značilno za nekatere gospodarsko in finančno bolj razvite države. Ti vplivi bodo nedvomno vplivali na bistveno slabše gospodarsko finančno okolje, kot je bilo značilno za pretekla obdobja. Napoved kaže, da bodo posledice gospodarske krize z zamikom občutile tudi države JV Evrope (NLB d.d., 2009).

Z rastjo globalizacije na strani finančnih in blagovnih tokov se je kriza, ki se je najprej začela v ZDA, hitro preselila v Evropo in z nekaj zamude tudi v Slovenijo. Tako so se resnejši znaki krize v Sloveniji začeli kazati ob koncu leta 2008, ko se je gospodarska aktivnost začela zmanjševati, predvsem zaradi znižanja rasti izvoza in investicij. Očitno je, da je gospodarska kriza močno prizadela majhne države in države, ki so bile gospodarsko najbolj povezane s krizno prizadetimi gospodarskimi partnerji v tujini. Med take spada tudi slovensko gospodarstvo, ki je močno vpeto v evropsko in svetovno gospodarstvo, saj slovenski izvoz predstavlja okrog 70% BDP-ja, pri čemer je gospodarska kriza močno prizadela Nemčijo in Italijo, kamor sicer največ izvažamo (Vasle, 2009).

1.3 Gospodarske razmere v Sloveniji

1.3.1 Gospodarsko okolje

Analiza gospodarskega okolja nam govori o dogajanjih in pričakovanjih v posameznih panogah. Panoge so v različnih ciklikih različno privlačne oziroma donosne in tvegane. Slovensko gospodarsko okolje je zadnje čase doživelo veliko sprememb. Tako nas je pred leti doletela združitev z ostalimi članicami Evropske unije (v nadaljevanju EU). S tem se je podjetjem ponudila možnost širitve podjetij, saj so zakonitosti za izvoz in uvoz z združitvijo postala manj stroga, trg se je povečal, pojavljati so se začele nove oblike povezanih podjetij, itd. Prav tako ima velik vpliv na gospodarstvo gospodarska kriza, ki se je iz Združenih držav Amerike »razparcelirala« na skoraj vse trge po svetu. V letu 2008 je znašal slovenski BDP 3,4%, leto kasneje je upadel na - 7,9%, nato smo leta 2011 zaznali porast BDP-ja saj je le-ta znašal 0,7 %. Vpliv na zmanjšanje je imela predvsem gospodarska kriza – zmanjšanje izvoza blaga (Statistični urad Republike Slovenije, b.l.-a).

Tabela 1: Stopnja rasti BDP gradbeništva v primerjavi s stopnjo rasti slovenskega BDP-ja od leta 2002 do 2012

Leto	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
BDP gradbeništva v %	2,5	5,6	0,7	3,5	14,6	17,6	4,9	-13,5	-17,9	-10,4	-6,8
BDP v %	3,8	2,9	4,4	4,0	5,8	7,0	3,4	-7,9	1,3	0,7	-2,5

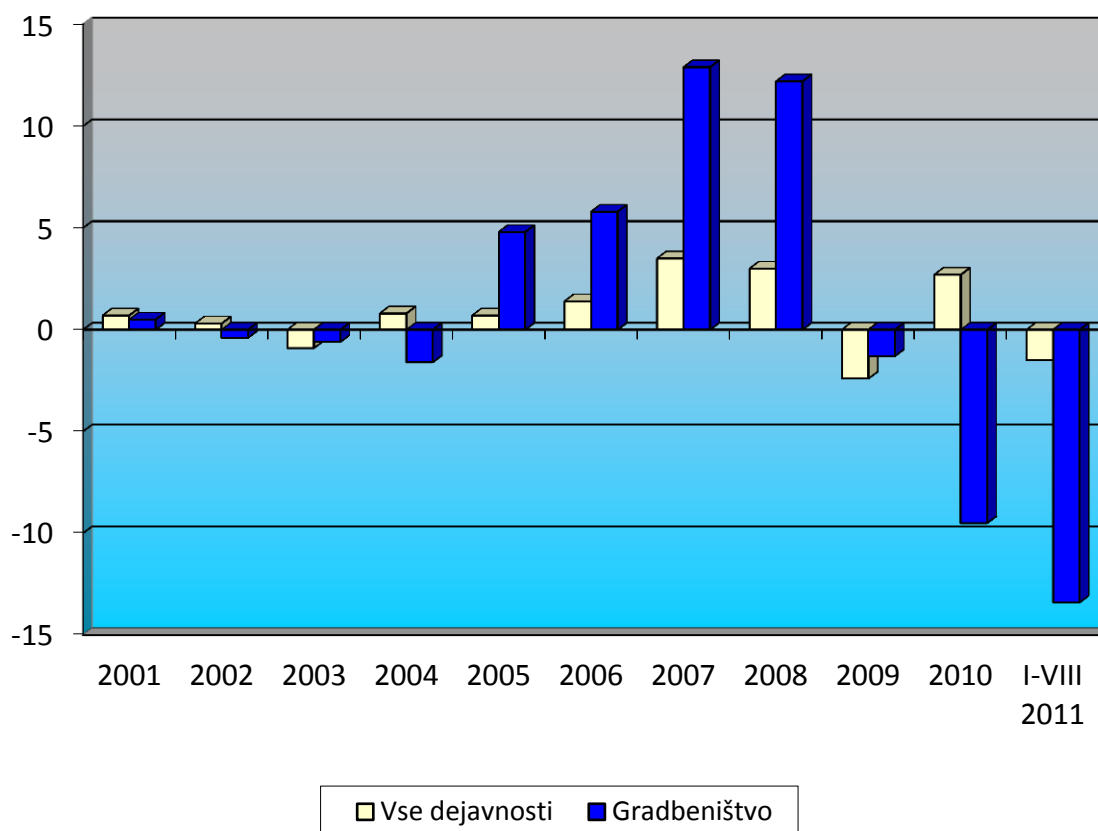
Vir: Povzeto po Statističnem uradu Republike Slovenije, Bruto domači proizvod letni podatki, b.l.-b

V "globalnem gospodarskem" ozadju, podjetij se kaže trend globalizacije. Osredotočenost podjetij na podjetniško globalizacijo se kaže v tem, da podjetja izberejo dobre strategije. Ta teza je bila v obravnavanem članku predstavljena na primeru kitajskega podjetja, ki je iz lokalnega okolja prešlo na globalno, s pomočjo domačega podjetja, ki je imelo dobre izkušnje in strateške odločitve. Kitajsko podjetje je tako pridobilo različne strategije za prodor na globalni trg: strategijo naložb, strategijo blagovne znamke, marketinške strategije, strategije intelektualne lastnine, ipd. (Sun, 2012, str. 86-89). Velika podjetja imajo možnost raziskave trga. Preden stopijo na tuje trge najprej preučijo vse možne alternative, in se na podlagi rezultatov analiz odločijo, kateri trg je najprimernejši oz. določijo prioriteten seznam trgov za

vstop na tuje trge. Pri malih in srednje velikih podjetjih je ta odločitev načeloma obratna. Na podlagi različnih dejavnikov in vplivov (poznavanje, oddaljenost povezave, poznanstva itd.) se podjetja odločijo, na kateri trg bodo vstopila, in šele nato (če sploh) se lotijo analize trga (Rajter, 2008).

V dobi v katero vstopamo, bo vse manj prostora za naprezanje mišic in vse več za učinek možganov. Še posebej pa se bo krepila tista zvrst uslužnostnih dejavnosti, ki bo po eni plati napisana na kožo strukturnim premikom na societalni in socialni ravni »postindustrijske družbe«, po drugi strani pa bo pomagala premostiti eksistenčne zagate najbolj ogroženemu sloju delovne sile tj. sloju, ki mu preti ponik v podrazred »nezaposljivih« In ne nazadnje: prav tako se bo morala preoblikovati regulativna, socialna in kustodialna vloga države. Morala bo znati presoditi, komu ali čemu razpirati možnosti, ne da bi s tem povzročala ekološko škodo, komu in kako pomagati, ne da bi s tem posegla v njeno integriteto; in koga ali kaj nadzirati, ne da bi pri tem kršila pravice človeka in svoboščine državljana. Vse tri razsežnosti delovanja sodobne države, ki se medsebojno prepletajo in prekrivajo, so torej omejene s pogoji, na katerih temelji razvita demokracija postmodernega tipa. Gre skratka za državo, ki je gospodarsko konjunktura, pravno varna in socialno pravična (Bajt et al., 1995, str. 534).

Slika 1: Stopnja rasti delovno aktivnega prebivalstva v vseh dejavnostih, ter v gradbeništvu



Vir: Povzeto po Zavod RS za zaposlovanje, *Gradbeništvo v času krize*, 2011, str. 4, slika 1.

Iz Slike 1 lahko vidimo povečano zaposlovanje v času razcveta gradbeništva in zmanjšanje zaposlovanja v času gospodarske krize.

Glede na razmere v gospodarstvu lahko zadnje desetletje razdelimo na tri časovne periode: (1) obdobje pred vstopom v EU, (2) čas hitre rasti gospodarstva od vključitve v EU do začetka krize v letu 2008, ter (3) obdobje finančne in gospodarske krize. Razmere v gospodarstvu privedejo do zaposlenosti in brezposelnosti ljudi. Pred vključitvijo Slovenije v EU je zaposlenost naraščala. V letu 2000 je bilo delovno aktivnih 800.499 prebivalcev Slovenije, do leta 2004 pa je to število poraslo na 807.490. Na slovenskem trgu se je pospešena rast zaposlenosti začela v letu 2005, izredno močno pa je porasla v letih 2007 in 2008, ko je bilo v povprečju zaposlenih 879.257 oseb. To je skoraj 79 tisoč več oz. 9,8 % več kot v letu 2000. Gradbena panoga je k hitri rasti zaposlenosti močno prispevala. V letu 2001 je bilo v gradbeništvu zaposlenih 64.276 oseb. Na vrhuncu zaposlovanja v gradbeništvu, to je leta 2008, pa je bilo zaposlenih kar 87.947. Hitro rast zaposlovanja v tej panogi je generiralo več dejavnikov: splošni optimizem v gospodarstvu in prebivalstvu; velika vlaganja države v infrastrukturo, zlasti avtocestni program; vedno večje povpraševanje gospodinjstev ter gospodarstva po nepremičninah, kar je ob nezadostni ponudbi zviševalo cene (novo)gradenj; ter lahka dostopnost bančnih posojil, tako za prebivalstvo kot podjetja (Zavod RS za zaposlovanje, 2011, str. 4).

Po številu zaposlenih je gradbeništvo tretja največja dejavnost. Leta 2008, ko je bil vrhunec dejavnosti je bilo v gradbeništvu zaposlenih 88 tisoč oseb, to število pa se je v času gospodarske krize naglo zmanjševalo in je bilo v letu 2011 na podobni ravni kot v letu 2006. Tudi vrednost opravljenih gradbenih del se je zmanjševala, zato so delodajalci prilagodili tudi število zaposlenih. Ko se je začela gospodarska kriza delodajalci zaposlenim niso podaljševali pogodb o zaposlitvi za določen čas, odpuščali pa so trajno presežne delavce (Zavod RS za zaposlovanje, 2011, str. 4).

Iz Tabele 2 vidimo pregled poslovanja velikih gradbenih podjetij po številu zaposlenih in prihodkih v razcvetu gradbeništva leta 2008 in prikaz ali le-ta podjetja danes še vedno poslujejo. Podjetja sem v tabelo uvrstila na podlagi prebranih člankov o propadu velikih gradbenih podjetij in podjetij, ki sem jih vključila kot ločilo ali so mala in mikro podjetja prijavila terjatve do propadlih gradbenih podjetij. Podatke sem pridobila s pomočjo AJPEŠa, pod rubriko FI-PO. Glede na prikazano lahko uporabimo stavek, ki ga je Damjan P.J. objavil v članku: «Kriza je priložnost za podjetne.» Mala in mikro podjetja, ki so sodelovala z omenjenimi propadlimi gradbenimi podjetji, ki so bila prilagodljiva in iznajdljiva danes še vedno poslujejo neglede na to, da je glavni izvajalec razglasil stečaj.

Tabela 2: Pregled gradbenih podjetij po številu zaposlenih in prihodkih leta 2008 in poslovanje podjetij v letu 2013

Naziv podjetja	Število zaposlenih 2008	Višina prihodkov 2008	Začetek stečajnega postopka	Poslujoča podjetja na dan 14.11.2013
Vegrad d.d.	1.629	228.362.276	6.10.2010	
Primorje d.d.	1.587	333.987.260	21.6.2012	
SCT d.d.	1.379	605.649.129	12.10.2012	
Cestno podjetje Maribor d.d.	1.117	126.924.250	10.3.2011	
Gorenjska gradbena družba d.d.	494	51.108.889		X
Cestno podjetje Ljubljana d.d.	473	55.100.314	3.6.2013	
Kraški zidar d.d.	461	97.086.136	14.8.2012	
CMC Celje d.d.	441	107.183.510	23.10.2012	
NIVO Celje d.d.	410	60.312.887		X
CGP Novo mesto d.o.o.	399	120.931.634		X
Cestno podjetje Nova Gorica d.d.	333	38.740.798		X
Gradis gradbeno podjetje Celje d.d.	264	48.865.277	29.3.2010	
Konstruktor VGR	263	110.958.077	7.11.2011	
Stavbar IGM d.o.o.	199	22.152.471		X
Gradbinec GIP d.o.o.	172	38.232.340	14.2.2012	
Stavbenik, gradbeništvo d.o.o.	149	55.251.565	21.11.2012	
SGP Pomgrad d.d.	140	12.855.436		X
Gradis gradbeno podjetje Ptuj d.d.	128	17.461.472	4.4.2011	
Gradis Ljubljana d.o.o.	127	24.187.320	8.12.2011	
Gradišče d.o.o. Cerknica	97	21.607.697	22.2.2011	
Rudis Trbovlje d.o.o.	93	27.468.778		X
RGP d.o.o.	50	12.822.777		X

Gospodarska kriza je povzročila znaten porast števila brezposelnih, ki so izgubili zaposlitev v gradbeništvu. Kot zadnjega delodajalca iz gradbeništva je v letu 2008 navedlo 4 tisoč novo prijavljenih brezposelnih oseb, v letu 2010 pa že več kot 12 tisoč. S tem se je povečalo število brezposelnih oseb iz gradbene dejavnosti. Na Zavodu za zaposlovanje RS je bilo konec leta 2008 prijavljenih 3.235 brezposelnih, konec leta 2011 pa že 10.453. Po podatkih Zavoda za zaposlovanje RS je bila povprečna brezposelna oseba, ki je v gradbeništvu izgubila zaposlitev moški, star skoraj 46 let, s podpovprečno izobrazbo, zaposlitev pa je izgubil zaradi izteka zaposlitve za določen čas ali kot trajno presežni delavec. V letu 2010 se je povečalo

povpraševanje po gradbenih delavcih, kar je pripomoglo k zmanjševanju brezposelnosti v Sloveniji. V tem letu so delodajalci iz gradbene dejavnosti podali na Zavod za zaposlovanje skoraj 24 tisoč ponudb za prosta delovna mesta. Predvsem so zaposlovala mala in mikro podjetja ter delodajalci, ki opravljajo gradbene storitve v drugih državah. Po podatkih Zavoda za zaposlovanje je k porastu povpraševanja prispevala previdnost delodajalcev pri zaposlovanju, ter porast delovnih mest za določen čas in sicer za dobo 6 mesecev (Zavod RS za zaposlovanje, 2011, str. 1).

Po mnenju Jožeta Renarja iz Zbornice gradbeništva in industrije gradbenega materiala trend upadanja gradbene aktivnosti in propadanja slovenskih gradbenih izvajalcev nezadržen. "Velika slovenska gradbena podjetja so v glavnem že propadla (SCT, Vegrad, Primorje, Kraški zidar, Gradis Celje ipd.), obstoječi pa imajo pri svojem poslovanju zelo velike težave. Vse manj je poslov in razpisanih velikih projektov, težave pa nastajajo tudi pri pridobivanju potrebnih bančnih garancij za opravljanje poslov. Gradbena podjetja prav zaradi tega vse manj sodelujejo pri javnih razpisih saj nimajo ustrezne bančne garancije za resnost svoje ponudbe (Bonča, 2012).

Generalni direktor Gospodarske zbornice Slovenije (v nadaljevanju GZS), mag. Samo Hribar Milič, je dejal: »Na GZS ne dvomimo, da se je v letih 2009 in 2010 gradbeništvo izčrpalo. Pravih ukrepov, s katerimi bi lahko dobilo odboj iz najnižje točke, pa ni bilo. Opozoril je, da so podjetja z velikimi terjatvami do svojih dolžnikov nemočna; dolžniki nimajo sredstev, da bi izpolnili obveznosti, drastično primanjkuje naročil, kapacitete bistveno presegajo trenutno povpraševanje, finančnih vzvodov za reševanje problemov ni, davčne in druge obveznosti pa se kvečjemu povečujejo. Brez izvedbe resnih sprememb obstaja bojazen stečajev, izgube premoženja in delovnih mest, z visoko verjetnostjo, da se bo problematika po domino efektu preselila v druge dejavnosti, kar lahko vodi tudi do »nepredvidljivih socialnih posledic in razmer v Sloveniji.« Branko Selak, predsednik UO Zbornice gradbeništva in IGM pri GZS, je izpostavil: « Razcvetu v obdobju 2005 do 2008, ko se je delež gradbeništva v BDP povečal iz 5,2% na 7,8%, je sledila gospodarska kriza. Vrstijo se prisilne poravnave in stečaji. Za razliko od drugih držav, kjer se je v tem obdobju zagnalo javne investicije, v Sloveniji učinkovitih ukrepov za ponovno oživljanje primanjkuje. Po besedah Selaka bo potrebno na eni strani povečati domačo potrošnjo, po drugi strani pa bodo gradbeniki morali posle pridobivati tudi na tujih trgih. Samo Medved, član UO Združenja za svetovalni inženiring pri GZS, opozarja na posledice sedanjega upada dejavnosti v gradbeništvu. Poleg propada velikega števila podjetij in povečanja števila brezposelnih je slovensko gradbeništvo ostalo brez referenc za nastopanje tako na domačem kot tujem trgu. Svetovni trendi na področju projektiranja in gradenj namreč zahtevajo starost referenc največ 3-5 let. Nastal je velik padec sposobnosti slovenskega gradbeništva za izvedbo investicij, krčenje velikosti podjetij ter posledično beg sposobnih kadrov v tujino. Predsednik Sekcije gradbincev pri Obrtni zbornici Slovenije (v nadaljevanju OZS) Franc Bukovec pravi, da imajo podizvajalci in obrtniki podobne težave, ta sta pomanjkanje dela in problem neurejene plačilne discipline (Gospodarska zbornica Slovenije, 2011).

Tako v Evropski uniji kot tudi v Sloveniji sta finančna in gospodarska kriza pustili hude posledice v celotnem gradbenem sektorju. Glavni razlog za težave slovenskega gradbeništva je zmanjšanje obsega državnih investicij. Med ključni razlogi pa je tudi najnižja cena pri javnih naročilih, ki preprečuje, da bi udeleženci v procesu graditve iskali najboljše inženirske rešitve. Tak način izbora tudi ustvarja razdor med udeleženci projektiranja in gradnje. Zaradi nekonkurenčnih razpisnih pogojev usihajo raziskave in razvoj, preostala gradbena in projektivna podjetja so komaj še sposobna nastopati na tujih trgih. Bistveno več bo potrebno vlagati v raziskave, razvoj in kakovostne kadre, saj so slednji ključni za doseganje želenih pozitivnih učinkov. Potrebne so nove investicije na področju javne infrastrukture in stavb (Valenčič, 2011).

1.3.2 Tehnološko okolje

Tehnološko okolje podjetja daje poudarek na spremembe v tehnologiji, ki so povezane tako s panogo, v kateri podjetje posluje, kot tudi v tistih panogah, v katerih se kažejo možnosti razvoja substitutov. Svetovno gospodarstvo ima zelo razvito tehnološko okolje. V svetu lahko zasledimo, da se tehnološki razvoj širi vse močnejše, katerim pa sledijo le določene panoge (tiste, ki vidijo v tem uspeh – varstvo okolja, učinkovitejša izraba energije) (Hočevar, Jaklič, & Zagoršek, 2003, str. 25).

Nosilci sprememb so bili vselej podjetniki. Njihova vloga je bila izredno pomembna v obdobjih velikih iznajdb, inovacij, odkrivanja in osvajanja trgov: Ta vloga je manj pomembna v obdobjih utrjevanja novih načinov poslovanja. V 19. stoletju so bili podjetniki – izumitelji nosilci industrializacije. Izumitelji, inovatorji in podjetniki so vnesli številne nove proizvode, postopke in organizacijske rešitve, ter iskali nove trge. Z njimi so povezne gospodarske družbe, ki so jim zagotovila konkurenčne prednosti (Možina et al., 2002, str. 98).

Leta 2004 je bil v gradbeni panogi ustanovljen Gradbeno obrtniški grozd ali krajše GRIKO. Sestavljajo ga majhna, prilagodljiva in v bodočnost usmerjena podjetja, ki skupaj izvajajo gradbeno obrtniška dela. S povezovanjem, so majhna podjetja sposobna prevzeti večji posel, ki ga sama ne bi bila sposobna realizirati. GRIKO sestavlja 6 malih podjetij. V Sloveniji v gradbeni industriji obstaja še Slovenski gradbeni grozd, ki povezuje najpomembnejša slovenska gradbena podjetja in institucije s področja graditve. Slovenski gradbeni grozd s svojim delovanjem članom omogoča: povečanje produktivnosti in poslovne učinkovitosti, rast in razvoj konkurenčnosti z uporabo načel grozdenja, učinkovitejše pridobivanje znanja in kadrov, medsebojno poslovno in drugo sodelovanje; iskanje in pridobivanje novih poslovnih priložnosti, medsebojne nastope na globalnem trgu, vključevanje v mednarodne raziskovalno-razvojno okolje. Grozd sestavlja 15 članic. V času razcveta slovenskega gradbeništva so bili v GRIKO vključeni Vegrad, Kraški zidar, Gradis, KPL itd. (Zakrajšek, 2010, str. 575-581).

1.3.3 Politično pravno okolje

Politično pravno okolje sestavljajo vlada, predsednik, državni zbor in lokalni organi oblasti. Delovanje podjetij usmerjajo z novimi zakoni, predpisi glede monopolov, varovanjem okolja, zaposlovanjem, davki ipd. Na izboljševanje pogojev poslovanja, usmerjanje delovanja in

pomoč pri premagovanju težav podjetij skušajo vplivati z omejenimi ukrepi. Leta 2004, ko se je Slovenija pridružila Evropski uniji, si je s tem povečala svoje trgovske in druge poti. Prav tako se je sprostil pretok blaga, delovne sile in kapitala. Veliko konkurenčno prednost pri svojem poslovanju ji prinaša še skupna "evropska valuta – evro", saj s tem odpravi stroške menjave denarja in druga valutna tveganja (Hočevar, Jaklič, & Zagoršek, 2003, str. 25).

Politično tveganje je posledica diskrecijske pravice odločanja države, lokalnih oblasti in nevladnih organizacij, ki lahko pripelje do sprememb v poslovnem, davčnem, inovacijskem okolju, vpliva na odnos do intelektualne lastnine ipd. Posledice ravnanja države so lahko tudi politično nasilje, korporativnost, pogodbeni frustracija in nekonvertibilnost valute (Berk, Peterlin, & Ribarič, 2005, str. 126).

Nelikvidnost je največja težava vseh segmentov gradbene industrije. Do nje prihaja zaradi pomanjkanja investicij, neprodanih stanovanjskih in poslovnih nepremičnin, ter zaradi premajhne fleksibilnosti gradbenih podjetij v gospodarsko zahtevnih časih. Med drugim so resne težave nastale tudi zaradi nevestnega poslovanja med podjetji. Najbolj pereč problem med vsemi pa je plačilna nedisciplina med glavnim izvajalcem in podizvajalci oziroma neplačilo dolgov glavnega izvajalca navzdol po verigi podizvajalcev. Problem je tudi na področju sive ekonomije. Majhna podjetja s pogodbenimi delavci ne prijavijo izvedenih del, zlasti v primeru obnove stanovanj in hiš, kjer je nezakonito delo težko nadzorovati. Težavo predstavlja tudi gradnja brez gradbenega dovoljenja oziroma (to se dogaja še pogostejše) odstopanja med gradbenim dovoljenjem in projektno dokumentacijo (Združenje delodajalcev Slovenije, 2010, str. 11).

Gospodarska kriza vedno bolj udriha čez vse panoge gradbeništva. V težavah je celotna gradbena veriga: izvajanje, proizvodnja, trgovina, transport, projektiranje ipd. Reševanje gradbeništva, kot se ga loteva vlada (ukinitev sosedске pomoči, komplicirana zakonodaja, nevidna inšpekcija itd.) se zdi kot farsa, ki ji stroka ostro nasprotuje. Namesto da bi vlada upoštevala stališče stroke, je reševala nepremičninske barone. Z dokapitalizacijo bank jim je pomagala, da ohranjajo previsoko tržno vrednost svojih nepremičnin in neprodanih stanovanj v večjih mestih. Vlada kljub nasprotovanju stanovskih zbornic spreminja Zakon o graditvi objektov tako, da ukinja gradnjo enostanovanjskih hiš v lastni režiji in s sosedsko pomočjo. V obrazložitvi sicer navaja, da gradnja s sosedsko pomočjo omogoča delo na črno in posredno odpira možnost za sivo ekonomijo, to pa slabi državni proračun. Eden ključnih vzrokov je previsoka javna poraba, ki se kaže v pretirani obdavčenosti, ljudje delajo na črno, ker so davki previsoki (Valentič, 2011).

Vlada RS je v letu 2009 sprejela nekatere ukrepe tako za blažitev posledic finančne in gospodarske krize v slovenskem gospodarstvu kot tudi za gradbeni (investicijski) sektor. Poglavitni sprejeti ukrepi so bili: (a) spodbude za krajši delovni čas v podjetjih, (b) spodbude za začasno nezaposlovanje v podjetjih, (c) nekaj vladnih garancij za bančna posojila (za banke, podjetja in fizične osebe), (d) nižje kvote za nove delavce iz tujine, (e) učinkovitejši sistem črpanja evropskih virov na državni ravni, spremembe v državnem sistemu javnega

naročanja, (f) priprave na novi Zakon o prostorskem načrtovanju infrastrukturnih investicij (Združenje delodajalcev Slovenije, 2010, str. 29-30).

Predstavniki Zbornice gradbeništva in industrije gradbenega materiala ali krajše ZGIGM so leta 2010 slovensko politiko konstantno opozarjali na zaskrbljujoče razmere v gradbenem sektorju. Podali so tudi več ukrepov za izboljšanje le-te. Med drugim velja izpostaviti naslednje: (a) spremembe na področju Zakona o javnem naročanju, (b) spremembe določenih zakonov, s katerimi bi podjetja hitreje prišla do rešitve za slabo likvidnost, (c) vlada naj ima večji vpliv pri zagotavljanju posla, dajanju posojil in zagotovil za delo v drugih državah, predvsem v nekaterih arabskih, (d) spremembe v vodenju politike stanovanjskih objektov z večjim poudarkom na investicijah v najemniška stanovanja s pomočjo javnih stanovanjskih sredstev, ter javnega in zasebnega partnerstva, ipd. Nova zakonodaja bi mora urejati spremembe na zgoraj omenjenih področjih. Vladi so bile predlagane tudi dodatne iniciative, ter davčne olajšave za investiranje v stanovanjske in energetske učinkovite zgradbe. (e) Pospešitev uvedbe in povečanje pomena energetske učinkovitosti pri obnovi javnih zgradb (bolnišnic, šol, socialnovarstvenih domov in podobno) s pomočjo evropskih sredstev, (f) pospešitev vseh načrtovanih infrastrukturnih projektov (gradnja cest, železnic, energetske in okoljske infrastrukture), (g) predlogi glede organizacije vladnih služb in uradov, ki vključujejo gradbeništvo in investicije državnega interesa (Združenje delodajalcev Slovenije, 2010, str. 31).

Davčna uprava RS je za gradbena podjetja leta 2010 uvedla nov člen Zakon o davku na dodano vrednost (v nadaljevanju ZDDV), ki v a točki prvega odstavka 76 člena določa, da mora davčni zavezanec, identificiran za namene DDV v Sloveniji davčnemu zavezancu plačati davek na dodano vrednost (v nadaljevanju) DDV, kateremu se opravijo gradbena dela. V gradbeno delo so vključena tudi popravila, čiščenje, vzdrževanje, rekonstrukcija in rušenje povezano z nepremičninami. Namen zakona je, da plačnik davka obračuna in plačila davek, vendar le v primeru, ko je slednji tudi identificiran za namene DDV v Sloveniji. Ko torej davčni zavezanec opravi transakcijo, ki vključuje montažo, instalacijo ali drugo storitev iz šifre F/GRADBENIŠTVO standardne klasifikacije dejavnosti, ter hkrati s storitvami opravi povezano dobavo blaga, je treba takšno transakcijo za namene uporabe tega člena opredeliti kot enotno transakcijo, za katero se v celoti uporabi mehanizem obrnjene davčne obveznosti. Na ta način se prenese obračun in plačilo davka na prejemnika navedene transakcije. S tem zakonom je država omogočila gradbenim podjetjem, da za opravljene gradbene storitve ne plačujejo davka na dodano vrednost (Davčni urad RS, 2010).

1.3.4 Kulturno okolje

Velik pomen za vsako podjetje ima tudi kulturno okolje. To okolje razumemo kot nek kulturni trend, kateremu je podvržena slovenska populacija. V zadnjem desetletju se kulturnemu okolju daje še večji pomen in je nastal zaradi velikih sprememb na družbenem in gospodarskem področju. Rezultat dogodkov v zadnjem desetletju je spremenjena miselnost, in z njim povezano obnašanje človeka na ozemlju naše države. Ljudje in podjetja dajejo poudarek načinu življenja, vrednotam in navadam. Ljudje in posledično tudi podjetja veliko

namenjajo družbeni odgovornosti in odnosu do okolja (Hočevar, Jaklič, & Zagoršek, 2003, str. 25).

Prostovoljna skrb za socialna in okoljska vprašanja, ki zadevajo poslovanje podjetij, ter interakcija z njihovimi deležniki se po nekaterih opredelitvah razume kot družbena odgovornost podjetij. Pri tem gre lahko, denimo, za okoljevarstvena področja npr. vključevanje v okolju neškodljive projekte, skrb za okolje, ali pa za družbena področja npr. prizadevanje za spoštovanje delavskih pravic in izboljševanje delovnih razmer, dobrodelno dejavnost, izobraževanje nekaterih skupin itd. Pri omenjenem mora podjetje paziti na usklajenost med dejanji in obljubami (Grgič, 2011). V literaturi je bilo ugotovljeno, da podjetja, ki zagotavljajo omejeno odgovornost in odškodnino za svoje managerje uživajo višje bonitetne ocene in nižje razlike v donosu poslovanja. Avtorji trdijo, da so te določbe odvisne od groženj lastnikov do morebitnih tožb, kar managerjem omogoča, da svoje interese združijo z interesi lastnikov s pomočjo nizkih tveganj, poslovne strategije podjetja ipd., ki je koristna za oba deležnika. Dokazi članka kažejo na to, da lahko znižanje stroškov zadolževanja zaradi stroškov vodstva vodi v optimalne poslovne politike in nadaljnje strateške odločitve (Harris, 2012, str. 1-2).

Podjetja s lahko svojim poslovanjem negativno vplivajo na okolje (povzročajo nastajanje odpadkov ter porabljajo energente in naravne vire). Podjetja se morajo ukvarjati z okoljevarstvenim vidikom poslovanja, k čemur jih nenazadnje sili tudi zakonodaja, če hočejo biti konkurenčna. Zaradi vse večje konkurenčnosti se morajo podjetja ukvarjati tudi z okoljevarstvenim vidikom svojega poslovanja. S svojo dejavnostjo sleherno podjetje negativno vpliva na okolje, saj povzroča nastajanje odpadkov, porablja energente in naravne vire. Da podjetja delujejo na okolju prijazen način jih po eni strani v to sili država z zakonodajo, po drugi strani pa to od njih zahtevajo kupci. S tem imajo okoljevarstvena podjetja konkurenčno prednost pri pridobivanju ponudb (Logar, Keserović, & Marolt, 2010, str. 967-972).

Gotovo drži dejstvo, da je sistem ravnanja z okoljem postal nujnost in da bodo podjetja, ki se tega ne bodo pravočasno zavedala, obsojena na izgubo sodelovanja na zahtevnih trgih. Podjetja bi morala videti priložnost za varčevanje v ozaveščenem ravnanju z okoljem (npr. uvajanje energetskega managementa, ločevanje odpadkov). V gradbeništvu se okoljski vidik kaže v vseh segmentih poslovanja. Kaže se v gradnji, in ravnanju z odpadki, obvladovanju onesnaževanja zraka npr. prah, emisije izpušnih plinov transportnih vozil in mehanizacije, onesnaževanju zraka pri pripravi asfaltnih poti ipd. Kaže se tudi v onesnaženosti tal in talne vode npr. tehnološka voda - predori, nevarne tekočine (olja, razredčila, gorivo ipd), cementalno mleko. Prihaja do hrupa - rušenje, miniranje objektov, (predori, zemeljska dela). Ravnanje z energetskimi viri kot je vpliv na porabo energetskih virov so: objekti na gradbišču (pisarne, skladišča), betonarne, asfaltne baze ipd. (Logar, Keserović, & Marolt, 2010, str. 967-972).

V Sloveniji je pri družbeni odgovornosti aktualno vprašanje odnosa do delavcev gradbenih podjetij, ki niso slovenski državljani. Največ kršitev delovne zakonodaje je ravno v

gradbenem sektorju. Delodajalcem ni v interesu, da bi tuje delavce informirali o njihovih pravicah, hkrati pa so zelo inventivni pri kršenju njihovih pravic. Delodajalci delavcem grozijo in jih silijo v bivanje v prostorih, ki za to niso primerni. Politika se v času gospodarske rasti s temi vprašanji ni ukvarjala. Pojavijo se tudi sistemske ovire, saj zakonodaja ni dovolj učinkovita pri uvajanju ustreznih standardov. Tuji delavci so na gradbiščih kjer delajo več ur na mesec kot to dovoljuje slovenska zakonodaja, po več desetletjih težkega dela fizično iztrošijo, in se v domače okolje ne morejo več vrniti, ker niso ohranjali stikov s tem okoljem, hkrati pa so ostali socialno izolirani tudi v Sloveniji. Marjorie Breyton iz italijanske nevladne organizacije Impronta Etica je predstavila projekt za razvoj kulture družbene odgovornosti, ki ga izvajajo v gradbenih podjetjih v petih državah. Izdelali so mehanizme za prepoznavanje težav in med drugim ugotovili, da so družbe premalo transparentne, hkrati pa se zelo upirajo spremembam. Za doseganje večje družbene odgovornosti je poleg podjetij pomembno njihovo okolje, vse od dobaviteljev in kupcev do javnosti (Račič, 2011).

1.3.5 Demografsko okolje

Demografsko okolje - na slovenskem ozemlju živi malo več kot 2 milijona ljudi. V Sloveniji se kaže trend, da se slovensko prebivalstvo stara, otrok pa se rojeva vedno manj. Starejši delavci se težje privajajo na novo tehnologijo in so tudi manj dovzetni za spremembe v delovnem procesu. Izboljšuje pa se izobrazbena struktura. Vse večji je delež visoko izobraženega prebivalstva. Na splošno velja, da je med prebivalstvom največ ljudi srednjega sloja (Hočevar, Jaklič, & Zagoršek, 2003, str. 25).

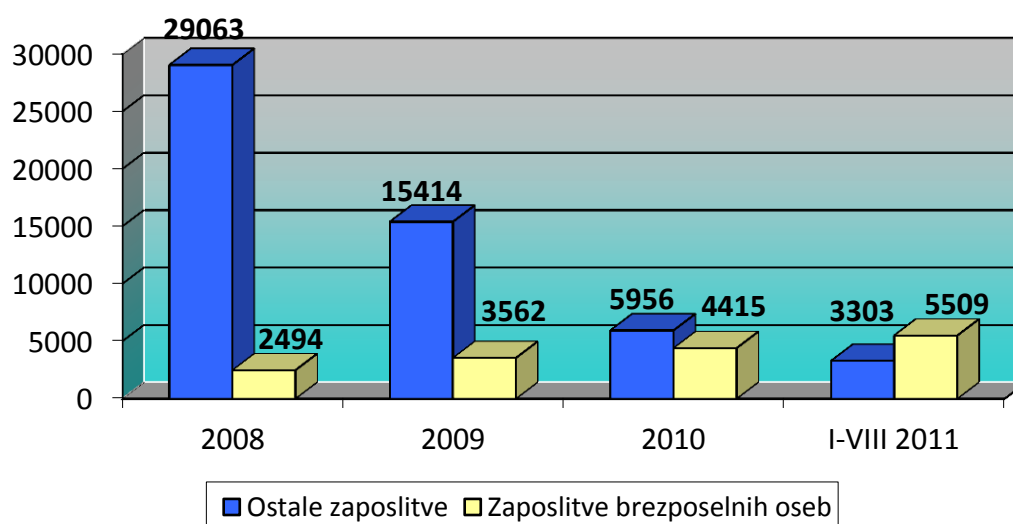
Po podatkih Zavoda za zaposlovanje RS med brezposelnimi iz gradbene dejavnosti prevladujejo moški. V skupni brezposelnosti, ki je konec septembra 2011 znašala 48,0 % je bilo med njimi samo 14,4 % žensk, delež pa se bistveno ne spreminja. V tej dejavnosti se starostna struktura brezposelnih precej razlikuje od strukture skupne brezposelnosti. Konec septembra 2011 je bilo med brezposelnimi iz gradbeništva starih 50 let in več takih 47,2 % oseb, na drugi strani pa samo 3,8 %, starih med 15 in 24 let. Delež starejših se v zadnjih letih povečuje, pri deležu mlajših oseb pa je ravno obratno. Razlogi za to so različni. Izpostavimo pa lahko: vsakoletno staranje prebivalstva, vedno poznejši vstop na trg dela, zaposlovanje mlajših, bolj ustreznih iskalcev zaposlitve, ter sklop različnih razlogov, predvsem zdravstvenih, ki starejšim otežujejo uspešen nastop na trgu dela. Med drugim je povprečna starost osebi težava pri zaposlovanju delavcev iz gradbeništva. Osebe, ki so v letu 2011 izgubile delo so bile v povprečju stare 41, 6 let, brezposelni, ki so izgubili delo v gradbeništvu pa 45,6 let (Zavod RS za zaposlovanje, 2011, str. 13).

Nadpovprečno visok delež oseb z osnovnošolsko izobrazbo ali manj, glede na skupno brezposelnost je med brezposelnimi iz gradbeništva, na drugi strani pa podpovprečni delež oseb s terciarno izobrazbo. Gradbeništvo je specifična dejavnost. Med terciarno izobraženimi brezposelnimi velik delež predstavljajo osebe z izobrazbo s področja gradbeništva, arhitekture in strojništva. Dejstva kažejo, da delodajalci iz gradbene panoge v večini primerov iščejo delavce s poklicno izobrazbo. Delež potreb po delavcih s terciarno izobrazbo se v gradbeništvu zmanjšuje, zato imajo omenjene brezposelne osebe manj možnosti za zaposlitev

nazaj v gradbeništvo. Presežni gradbeni delavci bodo glede na strokovno usposobljenost zaposlitev iskali tudi v drugih dejavnostih, kjer so na razpolago primerna prosta delovna mesta. Zavod za zaposlovanje RS predvideva, da bodo prosta delovna mesta predvsem v predelovalnih dejavnostih. Konec leta 2011 je bilo med brezposelnimi osebami, ki so izgubile zaposlitev v gradbeništvu, največ pomožnih delavcev. To so bili: zidarji, gradbeni tehniki, ekonomski tehniki, tesarji, avtomehaniki, strojni tehniki, vozniki cestnih motornih vozil, gradbene delovodje in ključavničarji. 660 oseb je imelo terciarno izobrazbo. Med njimi je bilo največ inženirjev gradbeništva, univerzitetnih diplomiranih inženirjev gradbeništva, diplomiranih ekonomistov (VS), diplomiranih inženirjev strojništva (VS) ter inženirjev strojništva (Zavod RS za zaposlovanje, 2011, str. 16).

Iz Slike 2 lahko vidimo ali je bila izvedena zaposlitev za brezposelne osebe, ki so bile prijavljene na Zavodu RS za zaposlovanje ali za osebe, ki so dobile zaposlitev mimo Zavoda. Na prijavljena delovna mesta se poleg brezposelnih oseb zaposlujejo tudi drugi iskalci zaposlitve. Od vseh novih zaposlitev, je bil v času najvišje konjunktore, delež brezposelnih, ki so se zaposlili v gradbeništvu zelo nizek. ZZZS navaja, da se je v letu 2008 v gradbeništvu na novo zaposlilo več kot 31 tisoč oseb, izmed njih je bilo samo dobrih 2,5 tisoč brezposelnih oseb. Bistveno drugačno razmerje se je pokazalo v letu 2011. Med skoraj 9 tisoč novimi zaposlitvami je bilo več kot 5 tisoč brezposelnih oseb. To pojasnjuje dejstvo, da je bilo v časih pred gospodarsko krizo med brezposelnimi manj oseb, ki so ustrezale kriterijem oziroma so se želele zaposliti. V današnjih dneh pa je ustreznih iskalcev zaposlitve na trgu dela iz gradbene panoge vedno več. Iskalci zaposlitve so poleg tega v času krize bolj pripravljeni sprejeti kakršnokoli ponujeno zaposlitev (Zavod RS za zaposlovanje, 2011, str. 12).

Slika 2: Število zaposlitev v gradbeništvu od leta 2008 do I-VIII 2011



Vir: Povzeto po Zavod RS za zaposlovanje, *Gradbeništvo v času krize*, 2011, str. 12, slika 12.

1.4 Ključni vzroki za nastanek kriznih razmer v gradbeništvu

Pri malih in srednjih podjetjih, kjer ne gre zgolj za enostavno pomanjšan veliki poslovni sistem, je povezava med poslovanjem in krizo še bolj neposredna, saj je po nekaterih raziskavah neučinkovito neuspešno poslovodstvo prav tako na prvem mestu med vzroki kriz, sledijo pa neprimerno financiranje, slabosti panoge (področja delovanja), neizkušenost v poslovanju in prezrti dogodki (Dubrovski, 1998, str. 10).

S pomočjo prebrane literature in razmer, ki se dogajajo na slovenskem trgu lahko sklepamo, da so ključni vzroki za nastanek krize v gradbeništvu: **prezadolženost investorjev** le-ti so imeli povečanje tako imenovanega finančnega vzvodja in s tem nesorazmerja med krediti in kapitalom. Če je temeljno merilo finančno uspešnega poslovanja podjetja, uresničevanje načela dolgoročnega finančnega ravnotežja, kar najprej pomeni ustrezno razmerje med aktivno in pasivno stran bilance stanja? Znotraj pasivne strani pa med lastnimi in tujimi viri, ni bilo vključeno v nastanek in poslovanje podjetja, je tako podjetje postopoma in brezpogojno zašlo v finančno krizo. Neustrezna struktura virov namreč zahteva financiranje s kratkoročnimi dolgovi, kar povzroči nesposobnost podjetja, da si zagotovi zadosten obseg sredstev za tekoče poslovanje v likvidni obliki. Iskanje kratkoročnih »premostitvenih« kreditov za obratna sredstva je ne samo pogost znak, marveč znana »karikatura« podjetja, ki doživlja krizo (Končina, 1999, str. 31). Po raziskavi, ki sta jo naredila Michael Bradley in Dong Chen je razvidno, da lahko zadolževanje podjetja znižamo z racionalno porazdelitvijo stroškov za vodstvene kadre, kar podjetjem omogoča začetek optimalne poslovne politike za reševanje podjetja iz krize.

Padanje obsega prodaje se kaže v večjih napakah pri trženju kot npr.: tehnološko in tržno nedovršeni izdelki ali storitve, neprimerna cenovna politika, težave pri načinu izbire distribucijskih poti, pomanjkljiva ali nikakršna tržna strategija. Napake pa se lahko kažejo tudi v: ali/in naglih spremembah na trgu, ki jih povzročajo različni dejavniki zunanjega okolja (gospodarski, družbenopolitični, pravno-sistemiški), tako da se tržne razmere za podjetje naglo in radikalno slabšajo (Končina, 1999, str. 30).

Padec likvidnosti se močno povezuje na eni strani s prezadolženostjo in na drugi strani s predhodno neustreznim razmerjem med lastnimi in tujimi viri. Občasna nelikvidnost postaja kritična v dozoreli krizi, ko krizo pospešuje še okolje podjetja. Kreditodajalci niso več zainteresirani dajati dolgoročnih kreditov, ker ne verjamejo, da bo poslovodstvu uspelo izvleči podjetje iz krize. Daljša nelikvidnost podjetja je vedno tudi sklepni povod za uvedbo stečaja. Padanje plačilne sposobnosti podjetja je praviloma neposredna posledica prepočasnega ali sploh nikakršnega preoblikovanja nedenarnih sredstev v denarna in – zlasti v podjetjih – najbolj nazorno ponazarja razmerje med terjatvami, zalogami in obveznostmi. Velik obseg slabih terjatev in zalog neprodanega blaga, ki predolgo vežejo obratna sredstva, ter velike obveznosti podjetja, na primer do dobaviteljev, od katerih je tako podjetje eksistenčno odvisno, dajejo skupaj klinično sliko rastoče nelikvidnosti v podjetju (Končina, 1999, str. 31-32).

Pospešena fluktuacija dobrih kadrov – v večjih podjetjih ladjo, ki tone, zapuščajo predvsem vodilni, ki nočejo imeti nič skupnega s prihajajočo temno usodo podjetja. V manjših podjetjih pa je pogosto tako, da podjetnika ali direktorja podjetja, ki je zašlo v krizo, v kratkem časovnem obdobju ali kar hkrati zapustijo tisti, ki so predstavljali »srce podjetja«, torej dobri strokovnjaki, poslovodje in zaposleni (Končina, 1999, str. 33).

Ekonomska in finančna kriza je po mnenju Urada za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR) gradbeništvo prizadela predvsem na naslednjih ravneh (Ministrstvo za gospodarstvo RS, 2010):

Znižanje naročil: zaradi poslabšane splošne gospodarske slike in padca BDP je zasebni sektor znižal investicijsko aktivnost. Investicijska aktivnost pa je povezana tudi s poslabšano dostopnostjo do finančnih virov. Obenem so se znižala naročila iz javnega sektorja, predvsem za gradnjo cestne infrastrukture, medtem ko novi infrastrukturni projekti še niso umeščeni v prostor oziroma finančno pripravljeni za začetek del.

Upad prodaje nepremičnin in zadolženost gradbeništva: do drastičnega upada prodaje nepremičnin, tako stanovanjskih kot poslovnih je prišlo v letih 2009 in 2010. Nepremičnine so bile načrtovane in zgrajene v obdobju konjunktore, kar je povzročilo tako porast zadolženosti investitorjev, kot tudi gradbenega sektorja. To je pripeljalo do izrednega povečanja nelikvidnosti tako pri gradbenih izvajalcih kot tudi pri podizvajalcih, saj so se ti investicijski projekti financirali tudi z neplačevanjem storitev.

Kriza je močno prizadela gradbeništvo tudi zaradi **obrestnih mer**, ki v Sloveniji niso upadle tako kot v tujini (Ministrstvo za gospodarstvo RS, 2010). Podjetje lahko svoje poslovanje financira izključno z lastniškim kapitalom, lahko pa se zadolži in v vsakem obdobju plačuje dogovorjen znesek obresti. Te so stalna obveznost, ki ni odvisna od uspešnosti poslovanja podjetja. Obveznost plačevanja obresti za najeta posojila je enako zavezujoča stalna obveznost kot stalni stroški pri izvajanju dejavnosti. Več ko ima podjetje takšnih obveznosti, bolj se bo spreminjal dobiček (Berk, Peterlin, & Ribarič, 2005, str. 118).

Gradbeništvo je glede na nadpovprečno rast v obdobju konjunktore v obdobju 2006 – 2008 predimenzionirano. Zato je krčenje presežnih zmogljivosti neizogibni del prilagajanja sedanjim razmeram na trgu. Veliko podjetij se je že prestrukturiralo. Preostala, predvsem večja podjetja s presežnimi zmogljivostmi, bodo morala prilagoditi poslovne funkcije in procese. Usmeriti se bodo morala na eni strani v segmente gradbenih del in inženiringa, kjer obstaja povpraševanje ter na tretje trge na drugi strani, ki ponujajo nove poslovne priložnosti tudi za slovenska podjetja (Ministrstvo za gospodarstvo RS, 2010).

1.5 Pravila konkuriranja v gradbeni panogi v času krize

Ocena strategije konkuriranja podjetja naj bi bila po mnenju avtorja odvisna od dveh osrednjih vprašanj. Prvo se osredotoča na privlačnost panoge, za katero obstaja možnost, da bo dolgoročno ekonomsko uspešna ob predpostavki, da pri oceni strategije podjetja upoštevajo dejavnike, ki jo določajo. Drugo vprašanje pa se nanaša na relativen konkurenčni

položaj podjetja v panogi. Podjetja morajo najprej spoznati, kako oceniti slednjo in prihodnjo privlačnost panoge, v kateri naj bi poslovalo ob upoštevanju planske strategije svojega delovanja (Možina et al., 2002, str. 276).

Strategijo drobljenja oz. segmentacije podjetje izbere, če je ciljni trg podjetja ozko osredotočen. Na podlagi svojih prednosti in slabosti, se lahko podjetje odloča med dvema izključujočima se strategijama, če je ciljni trg po obsegu širok. Zato lahko podjetje uporabi strategijo razločevanja ali pa strategijo cenovnega tekmovanja. Pri prvi gre za specialnost in razpoznavnost podjetja glede na diferencirane in navadno zaščitene proizvode ali storitve. Kupci lahko na tovrstnih trgih zelo natančno ločujejo med proizvodi različnih proizvajalcev in imajo navadno do posameznih proizvajalcev jasno oblikovano stališče ter ne malokdaj tudi »pripadnost«. Blagovnim znamkam so na teh trgih kupci razmeroma zvesti, cenovna elastičnost pa je nizka. Podjetja takšno stanje na trgu potrošnikom delno vsiljujejo s trženjskimi akcijami in agresivnimi proračuni posamezne blagovne znamke. Druga strategija pa je povezana z generičnimi proizvodi, za proizvodnjo katerih se podjetje odloči zaradi prednosti v naravnih danostih, bližine trga, boljših prodajnih poti ipd. Bistvo je kolikor se le da nizka cena. Ta namreč privablja kupce, ki zaradi lastnosti proizvodov in manjših trženjskih proračunov posameznih proizvajalcev ne ločujejo med proizvajalci in se s temi proizvodi ne poistovetijo. Kupci na takšnem trgu so cenovno precej elastični-ob majhni spremembi cene so pripravljeni zelo spremeniti nakupne navade (Berk, Peterlin, & Ribarič, 2005, str. 112).

V ožjem pomenu, se proces strateškega planiranja začne s celovitim ocenjevanjem položaja podjetja. V ekonomski stroki je precej razširjena teza, da je opredeljevanje problema v problemski situaciji najtežja faza v procesu odločanja. Na tej podlagi bo lažje dojeti pomen celovitega ocenjevanja položaja podjetja v okviru strateškega planiranja, če vemo, da s to fazo ugotavljamo in zaznavamo poslovne probleme konkretnega podjetja (Možina et al., 2002, str. 279).

Porterjev model določa pravila konkuriranja podjetij v panogi. Pravila so odvisna od pogajalske moči dobaviteljev, pogajalske moči kupcev, nevarnosti substitucije, rivalstvo med obstoječimi konkurenti in nevarnostjo vstopa novih konkurentov. S pomočjo teh "spremenljivk" ugotavljamo poslovne priložnosti in nevarnosti za poslovno uspešnost podjetja v prihodnosti, ki vplivajo na ceno, stroške in na investiranje podjetja ter ekonomsko uspešnost panoge v kateri deluje podjetje (Pučko, 2008, str. 24).

Dejavniki nevarnosti vstopa se kažejo v ovirah podjetij za vstop v panogo. Ovire se pojavljajo ponavadi v obliki zahtev po izkoriščanju ekonomij obsega, diferenciaciji proizvoda, blagovne znamke, zahtevanega velikega obsega naložb, nemožnosti za pristop k prodajnim kanalom, v absolutnih stroškovnih prednostih obstoječih konkurentov v panogi, ki izvirajo iz učinkov krivulje učenja in pristopa do potrebnih surovin in materialov, v zakonodajnih ovirah itd. (Pučko, 2008, str. 26).

Vstopne ovire, poleg drugih dejavnikov, določajo število konkurentov v panogi. Obstoječa podjetja v panogi zato strmijo k temu, da bi ustvarila čim večje vstopne ovire, ki čim bolj

omejujejo dotok novih podjetij v panogo. Podjetja, ki poslujejo v panogi imajo korist, če so večje ovire za vstop v panogo. Manj podjetij ima možnost za vstop v panogo, zato lahko obstoječa podjetja ustvarjajo večje profite. Vstopne ovire so lahko izredno dober mehanizem za ustvarjanje konkurenčne prednosti. Vstop v panogo je za podjetja lahek, kadar obstaja lahko dostopna in ne predraga tehnologija, lahko dostopni distribucijski kanali in kadar je moč blagovnih znamk majhna. Takrat pravimo, da je vstopni prag za vstop v panogo nizek. Izstop iz panoge je lahek, kadar so izstopni stroški nizki, kadar proizvodna sredstva ni težko prodati in če ima podjetje visoko stopnjo neodvisnosti v poslovanju (Jaklič, 1999, str. 324).

Določljivke pogajalske moči dobaviteljev je moč videti v diferenciaciji vložkov, stroških spreminjanja dobaviteljev, odsotnosti nadomestnih vložkov, koncentraciji dobaviteljev, pomenu obsega dobav za dobavitelja, relativnih stroških nabavljenega v odnosu na vse nabave panoge, vplivu vložkov na stroške ali na diferenciacijo proizvodov panoge, relativni nevarnosti integracije naprej v odnosu na relativno nevarnost integracije nazaj podjetja v panogi (Možina et al., 2002, str. 276-277).

Določljivke pogajalske moči kupcev se kažejo v relativni koncentraciji kupcev (merjeno v odnosu na koncentracijo ponudbe), v obsegu in višini nakupov, v relativnih stroških kupca, če hoče spremeniti dobavitelja (merjeno v odnosu na enake stroške s spremembo, ki jih ima dobavitelj), v stopnji informiranosti kupca, v sposobnosti integriranja nazaj, v obstoju nadomestkov, v pomenu nabavne cene za kupca, v diferenciaciji proizvoda, v blagovni znamki, v kupčevem zaslužku in v spodbudah, ki jih prejema odločevalec o nakupu (Pučko, 2008, str. 26).

Določljivke nevarnosti nadomeščanja je večja tedaj, ko je nagnjenost potrošnikov k zamenjavi proizvodov različnih konkurentov velika, če večina podjetij sledi strategiji cenovnega konkuriranja, odvisna je od potrošnikovega zaznavanja diferenciacije proizvodov in od stroškov ter časa, potrebnega za menjavo proizvoda oz. storitve (Berk, Peterlin, & Ribarič, 2005, str. 113).

Določljivke rivalstva konkurentov v panogi se v prvi vrsti kažejo v stopnji rasti panoge, v deležu stalnih stroškov v skupnih stroških v panogi, v presežnih zmogljivostih v panogi, v diferenciaciji proizvodov, v blagovnih znamkah, v stroških spremembe dobavitelja (prodajalca), v stopnji koncentracije ponudnikov, v stopnji informiranosti znotraj panoge, v stopnji diverzificiranosti konkurentov, v pomenu panoge za konkurente in v ovirah za izstop iz panoge (Pučko, 2008, str. 26).

Pri izbiri strategije mora podjetje skrbno preučiti posamezne silnice in predvideti mogoče oz. verjetne spremembe v prihodnosti. Spremembe v okolju in sprememba razmerij med interesnimi skupinami na trgu povzročajo nenehno spreminjanje poslovnega okolja, ki se lahko iz nekoč podjetju zelo naklonjenega prevesi v velikega sovražnika (Berk, Peterlin, & Ribarič, 2005, str. 113).

Iz Tabele 3, ki sem jo za lažjo predstavitev gradbene panoge izdelala sama, lahko razberemo, da so vstopne ovire v gradbeno panogo srednje visoke. V panogo lahko vstopajo podjetja, ki

bodo projekte sposobna izpeljati in imajo specifična znanja, reference, tehnologijo, kapitalske vloške in finančno sposobnost. Velika tuja gradbena podjetja, ki vstopajo na slovenski trg, imajo prednost pred slovenskimi podjetji, saj imajo zgoraj omenjene lastnosti za zagon velikih gradbenih projektov. Primer vstopa podjetja v slovensko gradbeno panogo je avstrijski Strabag. Konkurenčnost v panogi je majhna, saj gradbenih podjetij, ki bi lahko sodelovala na velikih inženirskih projektih (gradnja viaduktov, mostov, elektrarn), ni veliko. Podjetja nimajo ustreznih bančnih garancij, znanja, organizacije za izvedbo projektov ipd. Pogajalska moč naročnikov je visoka: glede na majhno število izvajalcev in veliko konkurenco malih in mikro gradbenih podjetij - naročniki lahko znižujejo ceno projektov. Slabost zniževanja cen je slabša kakovost vgradnih materialov in celotna izvedba projekta. Skoraj v vseh primerih sklenitve poslov je naročnik večji od izvajalca, zato ima veliko pogajalsko moč pri končnih določitvah posla. Pogajalska moč izvajalcev je tako relativno majhna – prav zaradi velikega števila malih in mikro podjetij v panogi. Ustrezna podjetja, ki lahko sodelujejo na velikih javnih razpisih, znižujejo ceno projekta s končnim minimalnim profitom. Zamenjava izvajalca je izredno komplicirana, saj je potrebno ustaviti projekt, poiskati novega izvajalca, kar posledično privede do zamujanja rokov, plačila penalov ipd. Nevarnost substitutov je relativno nizka, saj morajo izvajalci projekt izpeljati po načrtih in klavzulah, ki so bile določene v pogodbah, in naročniki od tega ne odstopajo. Rivalstvo med konkurenti je veliko, ker si želijo izvajalci pridobiti čim več novih projektov, zato se prijavljajo na razpise, znižujejo cene projektov ipd.

Tabela 3: Ocenjevanje privlačnosti gradbene panoge v Sloveniji

Določljivke privlačnosti gradbene panoge	Nizka	Srednja	Visoka
Vstopne ovire		X	
Pogajalska moč naročnikov			X
Pogajalska moč izvajalcev	X		
Substituti	X		
Rivalstvo med konkurenti			X

Zaradi zmanjšanja javnih naročil, zmanjšanja zasebnih investicij podjetij in posameznikov, kreditnega krča, zmanjšane potrošnje, neprodanih stanovanj in poslovnih prostorov, ter premajhne prilagodljivosti gradbenih podjetij v gospodarsko zahtevnih časih se trenutno gradbeništvo nahaja v globoki gospodarski krizi. Plačilna nedisciplina je prav gotovo največji problem, ki se pojavlja v gradbeni panogi. Med panogami dosega največji delež neporavnanih obveznosti do bank in podjetij. Poleg tega je v panogi prisotna tudi nelojalna konkurenca, saj z njo podjetja skušajo z dumpinškimi cenami na vsak način priti do posla. Vse naštetu je privedlo do propada več gradbenih podjetij. V letu 2010 je med večjimi šel v stečaj Vegrad d.d. V letu 2011 pa so mu sledili CPM d. d., GPG d. d., SCT d. d., Konstruktor VGR d. o. o. V letu 2012 Primorje d.d. in drugi. Propad večjih gradbenih podjetij je povezan tudi s propadom podizvajalcev in dobaviteljev, ki so zaradi njih ostali brez svojih plačil (Prodan Rešaver, 2012, str. 371-377).

2 KRIZNI MANAGEMENT V MALIH PODJETJIH

2.1 Vzroki za nastanek kriznih razmer v podjetju

Na krizo v podjetju kažejo ali pa jo napovedujejo simptomi oziroma signali. Da bi podjetje omililo posledice že začete krize ali pa jo celo preprečilo, mora pravočasno zaznati in upoštevati signale. Ukrepati pa mora s pravilnimi akcijami in aktivnostmi. Za podjetje je pomembno, da takšni signali niso prezrti, zanemarjeni ali podcenjeni. Te signale ne gre zamenjavati z dejanskimi vzroki krize (Pučko, 2008, str. 4).

Lažje pa je prepoznati simptome nastajanja krize, ki sporočajo, da gre verjetno v podjetju nekaj narobe. Mnogi finančni in nefinančni kazalci so lahko znaki, da ima podjetje težave. Rastoča zadolženost podjetja, slabšanje kakovosti proizvodov, večanje trajanja obveznosti do dobaviteljev, izgubljanje pomembnih kupcev, večanje fluktuacije strokovnjakov, upadanje tržnega deleža, upadanje investicij, vse manjše izplačane dividende in še mnogo drugih kazalcev lahko pomeni simptome za prihajajočo krizo v podjetje (Pučko, 2008, str. 4).

Glavni vzroki za nastanek krize v podjetju so po mnenju Pučko (2008, str. 106): (a) slabo poslovanje podjetja, (b) neustrezen nadzor uspešnosti poslovanja, (c) slabo gospodarjenje z obratnimi sredstvi, (d) previsoki stroški, (e) premalo trženjskih naporov, (f) prehitro povečanje prodaje, (g) veliki projekti, (h) priključitve podjetij, (i) politika financiranja podjetja, (j) organizacijska inercija in nedorečenost, (k) spremembe v povpraševanju, (l) konkurenca in (m) gibanje cen surovin, obrestnih mer in tečajev valut.

Izjemno pomembna je analiza pravih vzrokov za nastanek določenega stanja. Z njo podjetja identificirajo tista področja delovanja (proces, pojavi, dogodki), katerih učinke je potrebno omejiti ali odpraviti. Vzroke za nastanek krize se razdelijo na dve strani (a) zunanje in (b) notranje (Dubrovski, 1998, str. 8).

Zunanji vzroki so (Dubrovski, 1998, str. 8):

- Tržne spremembe (večja in številčnejša konkurenca, padec cen in/ali povpraševanja, sprememba potrošniških navad, zaostreni pogoji pri nabavi, naraščajoče in povečane zahteve glede varstva okolja, itd);
- Panožne spremembe (kriza v panogi, povečan vpliv sindikatov, slabšanje strukture, prekinjene reprodukcijske in distribucijske verige, itd);
- Spremembe na osnovi splošnega napredka (zmanjšanje potreb po določenih ali specifičnih materialih, izdelkih ali storitvah in nastanek novih, zastaranje tehnologije, nove metode trženja izdelkov ali storitev, itd);
- Splošna gospodarska kriza (padec investicij, varčevalni ukrepi tako s strani države kot s strani podjetja in potrošnikov, upad konjunktura, upad ekonomske rasti, ipd);

- Politične spremembe (državni bilateralni in multilateralni sporazumi, integracije in dezintegracije, vojne in napetosti, sankcije, protekcionizem, zakonske spremembe, itd.);
- Makroekonomski ukrepi (sprememba obrestnih mer, sprememba deviznih tečajev, carinski ukrepi, znatno povečanje davčnih in socialnih obremenitev podjetja, sporazumi med delodajalci in delojemalci, zapletenost in dolgotrajnost različnih postopkov, itd.);
- Naravne nesreče (primeri višje sile v podjetju in okolju, odškodninski zahtevki, itd.).

K že omenjenim zunanjim vzrokom je mogoče dodati tudi takšne, ki jih lahko označimo za posebne, saj se ne pojavljajo pogosto, čeprav so lahko celo odločilni pri nastanku podjetniške krize. Slatter na primer omenja lotevanje velikih projektov in poslovanje, ki presega zmožnosti podjetja. To lahko zaradi premajhnih razpoložljivih sredstev za izvedbo projekta privede podjetje do kriznega stanja, ki se pogostokrat konča s stečajem. Podobne nevarnosti veljajo tudi za projekte pripojitve in spojitve (M&A), ki se končajo drugače, kot je bilo načrtovano. Pumpin in Prange posebej opozarjata na možnost krize, ko podjetje v fazi rasti doseže določene pragove, ki jih ne more več premagati, to pa je celo po pomenu drugi vzrok (prvi so napake vodenja) za nastanek krize. Sledijo še boji za oblast in osebni spori v managementu, odhod ključnih osebnosti in kriminalna dejanja. (Dubrovski, 1998, str. 8). Manjša podjetja lahko zaidejo v težave pri zagotavljanju zadostnih zmogljivosti za obsežno rast povpraševanja in pri pokrivanju finančnih potreb, ki skokovito naraščajo. Ravno obratno pa lahko krizo sproži krčenje tržnega potenciala na prehodu v fazo zatona. To se na primer pokaže, če podjetje ni pravočasno zmanjšalo svojih zmogljivosti in zaradi preobremenjenosti s fiksnimi stroški že dlje časa izkazuje poslovno izgubo (Pumpin & Prange, 1995, str. 201).

Notranji vzroki krize so (Dubrovski, 1998, str. 9):

- Neustrezna usposobljenost managementa (sprejema napačne poslovne odločitve, ni strateške usmeritve, načrtovanje je neobjektivno in zavajajoče, ne sprejemanje signalov iz okolja in pasivnost, ipd.);
- Zavirajoča organiziranost (preveč hierarhičnih nivojev, strukturne pomanjkljivosti, ipd.);
- Nekonkurenčen tržni položaj (izdelki in surovine so zastareli, izdelki imajo nizko dodano vrednost, slabo marketinško raziskovanje in odzivanje po lastni presoji, ki se ne prilagaja tržnim razmeram, predragi in dolgotrajni nabavni viri ter odsotnost nabavnega marketinga, ipd.);
- Težave na področju managementa sodelavcev (kadrovanje mimo načel strokovnosti in primernosti oseb ter boljšega naslednika, neustrezna kvalifikacija in starostna struktura zaposlenih, slab način vodenja in z njim zastarele metode, itd.);
- Predraga proizvodnja (nizka produktivnost, zastarel tehnološki proces in strojna oprema, pomanjkanje razvoja in inovativnosti, neprimerna struktura stroškov, itd.);

- Neučinkovita finančna funkcija (neuspešno upravljanje s finančnimi viri, negospodarno ravnanje z instrumenti zavarovanja plačil in terjatev, premalo vpliven opozorilni sistem, ipd.);
- Neučinkovit informacijski sistem (pomanjkljivost informacij, ki so pomembne za vsakodnevne poslovne odločitve, neusklajenost računalniške opreme in programske tehnologije z značilnostmi podjetja, ipd.).

Za podjetja imajo zunanji vzroki v mnogih primerih odločilno vlogo pri nastanku podjetniške krize. Vendar prevladujejo tisti, ki nastanejo znotraj podjetja. Zunanje okolje praviloma predstavlja zbir nenadzorljivih spremenljivk. Tem spremenljivkam se mora podjetje s svojimi notranjimi procesi, strukturami, strategijami in marketinškim spletom, ki predstavljajo zbir nadzorljivih spremenljivk, ustrezno prilagoditi (Dubrovski, 1998, str. 10).

Vsako podjetje posluje v specifičnem okolju, ki je lastno izbrani dejavnosti. Ta je sicer lahko nekoliko razpršena, vendar večina podjetij posluje v okviru glavne dejavnosti, deloma pa njegove aktivnosti sodijo tudi še v eno ali manj pomembnih stranskih dejavnosti. Od glavne dejavnosti je odvisna struktura stroškov, ki opredeljujejo obseg tveganja iz naslova opravljanja dejavnosti (Berk, Peterlin, & Ribarič, 2005, str. 117).

Našteti ukrepi samo kratkoročno odpravijo simptome, dejanskega ključnega problema podjetja pa se ne lotevajo. Problemi namreč praviloma niso preveliki izdatki za reklamo, preveliko število zaposlenih ali velika zadolženost, čeprav ravno visoka obremenitev s plačili in obrestmi povečuje krizo podjetja. Pravi vzrok krize podjetja je zato treba iskati prej v zatonu zunanjih poslovnih možnosti, ki jih je podjetje pridobilo doslej, in v nezadostni prožnosti pri prilagajanju spremenjenim razmeram. Zaradi tega mora kratkotrajni zagotovitvi preživetja nujno slediti nova usmeritev-iskanje takih poslovnih možnosti, ki imajo prihodnost, in vzpostavljane novih položajev uspešnosti na tistih področjih, ki obetajo intenzivnejše ustvarjanje vrednosti (Pumpin & Prange, 1995, str. 185).

V trenutnih razmerah resnične globalne krize krizni management vključuje identifikacijo narave krize (tudi še v tem trenutku, čeprav smo že globoko v krizi), intervencije za minimiziranje škode in okrevanje. Pri tem mora krizni management dajati poudarek komunikaciji z vsemi deležniki, z uresničitvijo cilja odprave potencialne škode na javni podobi. Deležnikom mora zagotavljati, da je faza okrevanja v uspešnem izvajanju. K širši mobilizaciji, ter partnerstvu vseh udeležencev v procesu lahko pripomorejo tudi odnosi z javnostjo (po principu vsi smo na isti barki, ki se potaplja, rešilnih čolnov je le za peščico) (Jemec, 2009).

2.1.2 Faze kriznega managementa

Učinkovit krizni management, ki je sestavljen iz proaktivnega in nato reaktivnega kriznega managementa, vključuje pa pet faz (Pheng Low, 1999, str. 235), skozi katere poteka vsaka krizna situacija:

- **Faza zaznave simptomov** (v angl. *signale detection*), ki spada v proaktivni krizni management. Je najzgodnejša faza in vključuje zaznavanje zgodnjih opozorilnih signalov, ki naznanjajo krizno situacijo. (Pheng Low, 1999, str. 235). Pomembno je, da si management čim prej prizna resnično vsebino svojega poslovnega položaja, ter sprejme objektivno oceno njene razsežnosti na podlagi kvalitativno in kvantitativno ovrednotenih znakov. Za podjetje je pomembno, da ima razvite in da uporablja opozorilne ter varovalne mehanizme za prognoziranje poslovnih tveganj in za pravočasen ter skladen odziv, če pride do poslovnih dogodkov, ki so podjetju neposredno v škodo ali imajo lastnost potencialne intenzivne grožnje za podjetje (Končina & Mirtič, 1999, str. 26).
- **Faza preventive in priprave** sledi fazi zaznave simptomov in je še vedno element proaktivnega kriznega managementa. Ta faza vključuje maksimalno aktivnost managerjev k preprečevanju kriznih situacij, ter pripravo na reševanje krize.
- **Faza obvladovanja škode** zajema ublažitev posledic, ki jih je povzročila krizna situacija in omejitev širjenja slabih učinkov na neprizadete dele podjetja in je lahko element tako proaktivnega kot kasneje tudi reaktivnega kriznega managementa.
- **Faza okrevanja**, ki je že izrazita faza reaktivnega kriznega managementa, pomeni razvoj in uresničevanje preizkušenih kratkoročnih in dolgoročnih programov, ki so bili kreirani za povzemanje normalnega poslovanja.
- **Faza učenja** je kontinuirano učenje in ponovno preiskovanje odločilnih točk iz izkušenj, ki jih podjetje v krizni situaciji pridobi in s tem izboljšuje kar je bilo storjeno v preteklosti.

2.2 Vrste in oblike reševanja podjetij iz krize

Na pojem kriza se močno navezuje fenomen kriznega upravljanja in vodenja. Krizno upravljanje in vodenje lahko definiramo kot oblikovanje in povezovanje postopkov, dogovorov in odločitev. To združevanje pa vpliva na potek krize in obsega organizacije v podjetju, pripravo, ukrepe in razporeditev virov za njeno obvladovanje. Krizno upravljanje in vodenje se običajno odvija v organizacijskem kaosu. Ključne značilnosti udeležencev so: da so pod močnim pritiskom množičnih občil, v stresnih razmerah in ob pomanjkanju natančnih informacij. Krizno upravljanje in vodenje pa otežujejo spremenjena narava in kontekst sodobnih kriz. Le-te so izjemno kompleksne, učinek imajo prek različnih »meja«, povezujejo se z drugimi pomembnimi problemi in so praviloma dolgotrajne (Malešič, 2004, str. 14).

Vodenje podjetja v krizi zahteva, drugačen pristop, kot pa ga dovoljujejo ali omogočajo normalne razmere poslovanja podjetja. Le-ta se neposredno soočajo z možnostjo hitrega propada. Krizni manager mora uporabljati prilagojene metode upravljanja podjetja in vodenja zaposlenih. Povečan pritisk tako časovni kot odločevalski, omejena razpoložljiva sredstva in naravnost h kratkoročnemu reševanju poslovnih problemov se kažejo pri uporabi metode (Dubrovski, 1998, str. 45).

2.2.1 Prestrukturiranje

Za preprečevanje pojava kriznih razmer bi moral management v podjetju zaradi izredne dinamičnosti in zapletenosti okolja več časa posvečati strateškemu načrtovanju, ki se nanaša na razreševanje tako eksistenčnih kakor tudi razvojnih vprašanj podjetja. Obstoječo strukturo je potrebno spremeniti in postaviti na novo, če določena struktura podjetja ali njegova posamezna sestava ne ustreza razmeram, ki jih zahteva (spremenjeno) okolje. Ta proces je prestrukturiranje ali prenova in pomeni prehod iz obstoječe strukture na novo, kar omogoča večjo uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja. Čeprav govorimo o prestrukturiranju podjetja ali delov v podjetju, je razumljivo, da se lahko prestrukturira tudi panoga (industrija) kot posledica prestrukturiranja večine podjetij. Razvoj podjetja vsebuje aktivnosti, ki hkrati pomenijo preprečitev pojava krize, lahko prihaja do različnih prestrukturiranj zgolj zato, da se podjetje z manjšimi spremembami sproti prilagaja razmeram v okolju in s tem prepreči zgolj pojav latentne ali akutne krize, ker se ne razvija hitreje od okolja (konkurentov, spremenjeno vedenje potrošnikov, itd.). podjetje pa lahko s primernim strateškim načrtovanjem izboljšuje svoj konkurenčni položaj in razvojne možnosti, s tem da notranje strukture sproti prenavlja. Prestrukturiranje po navadi ni mogoče izvesti na posameznem področju, ki je neodvisno od ostalih. Učinki prestrukturiranja bodo vidni le v usklajenem spreminjanju več povezanih področnih struktur. Sprememba izdelčnega portfelja je prestrukturiranje programa in lahko zahteva tudi spremembo organiziranosti podjetja (organizacijsko prestrukturiranje), tehnologije (tehnološko prestrukturiranje), finančnih virov (finančno prestrukturiranje), kadrov (kadrovsko prestrukturiranje), informacijskega sistema (informacijsko prestrukturiranje), itd. (Dubrovski, 1998, str. 80-81).

Bistvo vodenja v prestrukturiranju je izvajanje preobrata. To pomeni, da podjetje, ki se zaradi leta trajajoče slabe-praviloma negativne-donosnosti nahaja v akutni krizi, ponovno spremenimo v enoto, ki je sposobna nadalje poslovati. Iz tega je mogoče izluščiti dve vodstveni nalogi, vsako s povsem drugačnimi nameni (Pumpin & Prange, 1995, str. 182-183):

- V akutni krizi je treba v prvi vrsti zagotoviti neposredno preživetje. Naloga je vezana na obseg propadanja. V najslabšem primeru je odliv denarja tako velik, da neposredno grozi nelikvidnost ali pa je že nastopila. V ugodnejšem primeru podjetje v preobratu ustvarja komajda pozitiven tok denarja, ki pa za deležnike in upnike ni več dovoljen. V obeh primerih je vrhovni cilj zagotoviti kratkoročno plačilno sposobnost podjetja.
- Ko je zagotovljeno neposredno preživetje podjetja, se je treba v drugi fazi lotiti podjetniško politične in strateške preusmeritve. Pri tej nalogi gre za substančno in trajno izboljšanje donosnosti podjetja. Opozoriti velja na tri razlike: (a) ponavadi gre za zamenjavo najvišjega vodstva podjetja, (b) pritisk problemov na vodstvo podjetja je neprimerno večji, saj se je donosnost do tega trenutka zelo poslabšala. (c) poslovne možnosti podjetja so že v fazi zatona in ne več zrelosti, s čimer se nuja po revolucionarnem preobratu-in ne le evolucijskem spreminjanju - še povečuje.

V Sloveniji se je prestrukturiranje glede privatizacije začelo večinoma v devetdesetih letih 20. Stoletja. Procesi privatizacije na našem trgu niso bistveno povezani s trenutno gospodarsko krizo. Menedžerski prevzemi so v nekaterih gradbenih podjetjih igrali ključno vlogo pri finančnem odlivu, saj so podjetja velik del sredstev porabila v te namene. S koncentracijo sredstev v gradbeništvu bi morali privatizacijski postopki pripeljati do bolj učinkovitega gospodarstva (Združenje delodajalcev Slovenije, 2010, str. 11).

2.2.2 Reinženiring

Koncept reinženiringa je celovita preobrazba poslovnih procesov. Za razliko od prestrukturiranja, katerega cilj so predvsem spremembe v različnih strukturah v podjetju, prinaša reinženiring »temeljito spremembo v razmišljanju in radikalno preoblikovanje poslovnih procesov. Cilj je doseganje dramatičnih izboljšav pri odločilnih, sodobnih merilih uspešnosti, kot so stroški, kakovost, storitve in hitrost. Projekt reinženiringa se namesto na organizacijske funkcije osredotoča na poslovne procese, pri čemer je mogoče proces razumeti kot zbir povezanih aktivnosti, ki prevzemajo input (od dobaviteljev), ga preoblikujejo in ustvarijo output (za potrošnika). Poslovni proces se osredotoča na aktivnosti, ki se nanašajo na odločilne faze za hitro dobavo izdelkov in storitev potrošnikom. Obenem pa prispevajo k visoki kakovosti in nizkim stroškom. Omenjeni pristop v celoti spreminja obstoječe procese zato je, reinženiring, neposredno povezan z nenehnim inoviranjem. Lahko ga obravnavamo kot metodo organizacijskega inoviranja ali poslovnih iznajdb. Namen procesa je doseganje izboljšav in krepitev ali vzdrževanje konkurenčnosti. To pa podjetje lahko doseže z večjim zadovoljstvom potrošnikov in relativno nižjimi stroški poslovanja (Dubrovski, 1998, str. 118-119).

Da bi bilo podjetje sposobno zadovoljiti sodobne zahteve kupcev glede kakovosti izdelkov ali storitev, fleksibilnosti poslovanja in stroškov, morajo biti procesi enostavni. Potreba po enostavnosti ima izjemne posledice na to, kako so procesi oblikovani. Omenjene so nekatere značilnosti (Dubrovski, 1998, str. 119):

- Več opravil se združi ali kombinira v eno, tako da se osnovna zahteva za zadovoljevanje odjemalcev ne izgubi v organizacijski kompleksnosti;
- Zaposleni sprejemajo odločitve brez nadzornikov in druge režije, ki jo zahteva specializacija, to pa vodi v zmanjšanje zamud, nižje režijske stroške, večjo odzivnost do potrošnikov in višjo motivacijo;
- Faze v procesih se izvajajo v naravnem zaporedju, več dela pa je mogoče izvajati vzporedno;
- Postavitev managerjev za posamezne primere, tako, da imajo odjemalci stike z eno pristojno osebo.

2.2.3 Prisilna poravnava

Po Zakonu o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji je prisilna poravnava postopek, s katerim se dolžnik v okviru in s pomočjo zakonskih določil z upniki dogovori za drugačno ročnost in višino poravnave zapadlih in zapadlih obveznosti. Formalnopravna pogoja za začetek postopka prisilne poravnave sta enaka kot pri stečaju: insolventnost in prezadolženost. (Dubrovski, 1998, str. 54). Dolžnik (pravna oseba, podjetnik ali zasebnik) je insolventen od takrat, ko je daljše obdobje nelikviden ali dolgoročno plačilno nesposoben. Po novem velja domneva (to pomeni, da dolžnik lahko dokazuje tudi nasprotno), da postane dolžnik trajneje nelikviden, če za več kot dva meseca zamuja z izpolnitvijo več kot 20% skupnega zneska obveznosti iz zadnjega letnega poročila ali če 60 dni neprekinjeno ali več kot 60 dni s prekinitvami v obdobju zadnjih 90 dni ne more plačevati obveznosti na podlagi sklepov o izvršbi. Velja tudi domneva, da je trajneje nelikviden dolžnik, ki nima odprtega vsaj enega bančnega računa v Sloveniji, hkrati pa ima več kot 60 dni neporavnane obveznosti po pravnomočnem sklepu o izvršbi (Hieng, 2013, str. 15).

Poznamo dve obliki prisilne poravnave: poenostavljeno in redno. Poenostavljena prisilna poravnava je novost, ki se je lahko začela uporabljati po 15. avgustu 2013. Uvedena je bila za mikro družbe, ki po drugem odstavku 55. Člena Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1) izpolnjujejo dve od treh meril, da se družba uvršča med mikro podjetja. Ta merila so: (a) povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega 10, (b) čisti prihodki od prodaje ne presegajo 2.000.000 EUR, (c) vrednost aktivne strani bilance stanja ne presega 2.000.000 EUR. Postopek poenostavljene prisilne poravnave mora biti končan v štirih mesecih od objave oklica sodišča o začetku postopka (Hieng, 2013, str. 15-17).

Postopek redne prisilne poravnave se za razliko od stečajnega postopka vedno začne na predlog dolžnika. Če so v predlogu vse predpisane sestavine, poravnalni senat pristojnega sodišča izda sklep, s katerim se postopek prične. Senat imenuje tudi upravitelja prisilne poravnave, ki pa za razliko od stečajnega upravitelja nima nobenih poslovodnih in upravljaljskih pristojnosti, temveč je njegovo delovanje omejeno na nadzorno funkcijo. V roku treh mesecev od vložitve predloga mora podjetje pripraviti načrt finančne reorganizacije, v katerem pojasnjuje vzroke za nastanek insolventnosti in prezadolženosti ter metode za njihovo odpravo (finančno prestrukturiranje). Omenjeni načrt vsebuje tudi metode poslovnega (vsebinskega) zdravljenja nastale krize (poslovno prestrukturiranje, reinženiring). Na razpored ločitvenih pravic (terjatve, zavarovanje z zastavnimi pravicami in del terjatev delavcem) prisilna poravnava nima učinka, zato za njih podjetje brez soglasja tovrstnih upnikov ne more predlagati odpis ali podaljševati ročnost. (Dubrovski, 1998, str. 54). Centralizirano odločanje je eno od prilagajanj za krizno odločanje. Zahteva pa prilagajanje uradniške strukture in kulture podjetja (Malešič, 2044, str. 17).

Da se potrdi predlagan prisilna poravnava podjetja morajo glasovati upniki, ki imajo glasovalno pravico in katerih terjatve znašajo več kot 60% vseh terjatev z glasovalno pravico. Če je predlagana prisilna poravnava potrjena, pristojno sodišče izda sklep, ki je zavezujoč za vse upnike, razen za tiste, na katere prisilna poravnava nima učinka, kot je bilo že omenjeno.

S tem je poravnava z upniki dosežena, obveznost podjetja za izplačilo terjatev pa nastane v skladu s pogoji, opredeljenimi v načrtu finančne reorganizacije. Če upniki prisilne poravnave ne potrdijo, pride po samem zakonu takoj do uvedbe stečajnega postopka (Dubrovski, 1998, str. 55).

V praksi se je pokazalo, da podjetja navkljub izpeljani in sodno potrjeni prisilni poravnavi zelo težko izidejo iz krize, če nimajo realnih možnosti v relativno kratkem času pridobiti likvidna sredstva iz odprodaje poslovno nepotrebne premoženja (dezinvestiranja) in če med metodami finančnega prestrukturiranja ne pride do odpisa pretežnega dela obveznosti oz. njihove konverzije v lastniške deleže (dokapitalizacija). Prisilna poravnava je zgolj ena od stopenj v zdravljenju podjetja, ki še ne zagotavlja njegovega prihodnjega pozitivnega poslovanja, vendar jo je, da bi lahko izpeljali tudi druge stopnje reševanja krize, nujno potrebno izpeljati (Dubrovski, 1998, str. 55).

2.2.4 Stečaj

Stečaji podjetij so v razvitih gospodarstvih že dolgo časa povsem naraven in razvojno gledano zakonit pojav, ki nastane takrat, ko podjetja z vsemi drugimi ukrepi ni bilo mogoče ubraniti pred učinki krize. V skladu z organizacijsko teorijo je stečaj posledica izgube legitimnosti podjetja, kar povzroči prelom v njegovih povezavah z okoljem, s tem pa se prekine dostop podjetja do ključnih virov poslovanja. Stečaj je oblika izhoda podjetja iz krize in je z njo neposredno povezan. Vzroki za stečaj so tisti, ki so pripeljali podjetje v krizni položaj. K njim je potrebno dodati še tiste, ki so učinkovali v zadnjem faznem procesu od krize do stečaja, kamor pa največkrat uvrščamo: (a) nepripravljenost upnikov, da finančno podprejo potrebe dolžnika, (b) nesposobnost upnika in dolžnika, da bi sama razrešila njuno razmerje, (c) zaostreni pogoji preskrbe potrebnih sredstev (material, energija, storitve, finančna sredstva, kadri, oprema, ipd.), (č) nezmožnost izterjati plačila, (d) odhod ključnih posameznikov, (e) stavke in druge prekinitev dela, (f) odpoved dolgoročnih pogodb s strani najpomembnejših kupcev ipd. (Dubrovski, 1998, str. 50).

Insolventnost predstavlja plačilno nesposobnost dolžnika, ki daljše časovno obdobje ne more poravnati že zapadlih finančnih obveznosti do različnih upnikov (dobavitelji, zaposleni, država, banke). Prezadolženost podjetja pa pomeni, prevladujoč delež obveznosti pasivne strani bilance stanja oz. v primerjavi s kapitalom podjetja (običajno več kot polovica osnovnega kapitala). Insolventnost in prezadolženost se praviloma pojavljata istočasno, čeprav ni nujno, da je prezadolženi dolжник hkrati tudi insolventen in plačilno nesposoben podjetje prezadolženo. Z vidika procesov razreševanja in preprečevanja kriznega položaja v podjetju je pomembno poudariti, da tako insolventnost kakor tudi prezadolženost nista vzrok krize, temveč posledici. Ker v opisanem tipičnem zaporedju dogodkov poslovodstvo ni zaznalo simptomov krize ali pa se na njih ni odzvalo oz. se je odzvalo z napačnimi ukrepi (neuspešno poslovanje), se kriza postopoma zgolj pogloblja, s tem pa se zmanjšujejo možnosti njene ugodne rešitve (Dubrovski, 1998, str. 49-51).

Omenjeni preizkus možnosti sanacije je zelo zahteven postopek, ki razen omenjenega časa zahteva tudi ustrezno usposobljenost in izkušnost morebitnih zunanjih svetovalcev, ki opravljajo analizo v poslovnih razmerah, ko je vsako podjetje pravzaprav primer zase (pomanjkanje vseh potrebnih informacij, njihovo prikrivanje in prirejanje). Namen stečajnega prava je predvsem v oblikovanju pravno določenih postopkov in metod, s katerimi bi se naj v procesu unovčevanja in razdelitve stečajne mase oz. premoženja stečajnega dolžnika zagotovilo čim večje poplačilo upnikov. Kljub temu da je interes upnikov čim večje in čim hitrejše poplačilo iz stečajne mase dolžnika, le malokrat pride do tehtanja med ocenjenim deležem poplačila v primeru razprodaje premoženja in možnostjo večjega poplačila v primeru sanacijskega delovanja v okviru stečajnega postopka. Dejansko je stečaj najslabša oblika poplačila upnikov, saj le-ti dobijo poplačan le del svojih terjatev. Ker pa hkrati v gospodarskem sistemu s stečajem preneha obstajati pravna oseba – podjetje, ima njegov propad še druge škodljive posledice za državo (delavci kot novo socialno breme, izpad proračunskih prihodkov, izpad uporabnikov tekočih storitev različnih državnih institucij, itd.), zaposlene (prekinitev delovnih razmerij) in poslovne partnerje (izpad prometa) (Dubrovski, 1998, str. 51-53).

Po podatkih AJPEŠa je število začelih stečajnih postopkov, prenehanj zaradi stečaja in začelih postopkov prisilne poravnave malih in mikro podjetij v gradbeni dejavnosti naslednje.

Tabela 4 prikazuje koliko malih in mikro podjetij je ali v letu 2008 ali v letu 2011 začelo stečajni postopek in posledično prenehalo poslovati zaradi njega, ter začelo postopek prisilne poravnave. Kot lahko vidimo so podjetja razglasila več stečajev in prisilnih poravnav v upadanju gradbenega trenda se pravi v času gospodarske krize.

Tabela 4: Število stečajnih postopkov in prisilnih poravnav v gradbenih podjetjih v letu 2008 in 2011

Leto	2008	2011
Začetek stečajnega postopka	39	116
Prenehanje zaradi stečaja	78	31
Začetek postopka prisilne poravnave	5	4

Vir. B. Slak, osebna komunikacija, julij 31.2013

2.2.5 Preprečevanje kriznih razmer s pripojitvami/spojitvami in združitvami/prevzemi

V globalnem tržnem okolju so sodobne oblike vzdrževanja in povečevanja konkurenčnosti strateška povezovanja in strateška partnerstva. Sodelovanje med podjetji in njegovimi dobavitelji, med podjetji in njegovimi odjemalci, med podjetji in njegovimi konkurenti, ter izvajalci posameznih funkcij je pogoj za rastočo konkurenco v vseh pogledih podjetja. Dimenzije procesa konkuriranja se z globalizacijo mednarodnega poslovanja spreminja. Na ta način se izgubljajo ali zamegljujejo meje med državnimi in regionalnimi področji, spreminja se klasična definicija izvora izdelka, ipd. Za mnoga podjetja ali kar panoge je vključevanje v strateška partnerstva na določeni stopnji razvoja ne samo strateška možnost in priložnost,

ampak poslovna nuja. Tako podjetja ohranjajo konkurenčni tržni položaj in preprečujejo nastanek akutne krize. Podjetja pa lahko po drugi strani s strateškim partnerskim povezovanjem, ter pripojitvami in spojitvami morebitno krizo v podjetju tudi (o)zdravijo. V proces zdravljenja vključujejo tudi razpoložljiva sredstva partnerskih podjetij, pri tem pa iščejo sinergijske učinke. Pomembno vlogo odigrajo strateške zveze, ki so najbolj sodoben način mednarodnega poslovanja. Prav tako pa odigrajo pomembno vlogo pripojitve in spojitve tako pri preprečevanju nastanka kriz kakor tudi pri njihovem zdravljenju. S strateško zvezo podjetje poskuša doseči to, kar samo nebi zmoglo. Dandanes se podjetja ne morejo več zanesti zgolj na svoje notranje moči; ampak se morajo povezati s partnerji za pridobitev manjkajočih komplementarnih resursov (Dubrovski, 1998, str. 72-73).

Pri strateškem povezovanju gre za dolgotrajnejši proces brez močnih vzvodov nadzora, pri katerem je zelo močno poudarjeno zaupanje med strankama, udeležanima v partnerstvu. Podjetja v globaliziranem svetu čedalje pogostejše oblikujejo tovrstne povezave, saj samozadostnost za marsikatero podjetje ni več dovolj za kompetentno doseganje poslovnih ciljev. Pri tem gre lahko za različne povezave, npr. za prosto izmenjavo virov, območja prostega tveganja, pogodbe na področju temeljnih raziskav, oblikovanje podjetniških grozdov ipd. Avtorji ločujejo med tako imenovanim tveganjem odnosa in tveganjem izvedbe. Pri prvem gre za nevarnost, da podjetji ne bosta izpolnili načrtanih ciljev zaradi neprimerne in nezadostne komunikacije, drugo tveganje pa je nevarnost, da tega ne bosta dosegli kljub zgledni komunikaciji zaradi nezadostnih kompetenc. Podjetje mora podrobno preučiti prednosti in slabosti vstopa v strateško povezavo, izpostavljenost nenehno spremljati ter sprejeti rezervne načrte za primer, ko se odnosi v povezavi oz. uspešnost povezave skrha (Berk, Peterlin, & Ribarič, 2005, str. 121).

Iz svetovne literature lahko najdemo veliko člankov na temo strateških povezovanj. Med drugimi sem izbrala članke, ki so podali mnenje in analize raziskav na obravnavano temo. V raziskavi so avtorji ugotovili, da je povprečna dolgoročna uspešnost prevzemov začeti med valovi združitve bistveno slabša. Prav tako so ugotovili, da ima korporativno upravljanje negativen vpliv na nove lastnike. To se kaže v tem, da je lahko novi lastnik prisoten pri združitvah kjer lahko nastane problem agentov (Duchin & Schmidt, 2013). Združitve in prevzemi, že dolgo pritegujejo pozornost in zanimanje iz akademskih krogov. Avtorja članka menita, da kljub vsem raziskavam in člankom, ki so bili napisani na obravnavano temo področje združitve in prevzemov ni dobro raziskano. Razlogi za takšno stanje so po njunem mnenju posledica razdrobljenosti podjetij in obstoj bistvenih razlik v poslovanju, ter potreba po celostnih okvirih delovanja združenih podjetij. V raziskavi, ki sta jo opravila bi rada pridobljena znanja o združitvah in prevzemih uporabila na področju raziskovalnih modelov in virov podatkov. V članku sta želela predvsem razpravljati o možnem načinu pridobivanja podatkov o združitvah in prevzemih in pripraviti nekaj idej o tem kako izvesti čim več uspešnih združitve in prevzemov (Meglio & Risberg, 2010). Zakaj imajo združitve višjo stopnjo napak kot poroke? Za pomoč se lahko uporablja načelo zakonskega svetovanja za pomoč pri doseganju uspeha združitve? V podjetju se oddelki ukvarjajo s temami združitve

npr. glede organizacijske zavezanosti in pomena kulturnih razlik, o uspešnosti ali neuspešnosti združitve in prevzemov ipd.

Poslovne združitve, vključno z združitvami in prevzemi so pomembne značilnosti strukturnih sprememb podjetij. Nepremičnine so sestavni dejavnik pri veliko strateških poslovnih odločitvah zato jih je potrebno določiti v poslovnem kontekstu. Ta članek proučuje, kako lahko poslovni subjekti vrednotijo nepremičnine, ko se pripravljajo na združitev in/ali prevzem. Pojasnjuje tudi pomen dobrega imena, kar povečuje koncept poštene vrednosti v poslovnem vrednotenju premoženja podjetja (Aluko & Amidu, 2005, str. 173-179). McChesneyev članek govori, o pomembnosti sprememb nadzora družb pri združitvi ali prevzemu predvsem kako uskladiti interese lastnikov in managerjev. Začne se z razpravo o problemih, vključno z delovanjem podjetja. Postavi se vprašanje kako naj preprosto tradicionalno podjetje deluje proti moderni družbi, in kako lahko delničarji nadzorujejo svoje vodstvo. Prevzeto podjetje zanima, kako delujejo novi trgi, kakšne pravice ima pri pogajanjih, vloga novega vodstva pri transakcijah, zunanjih zadev in strategij podjetja. Stearns in Allan sta v članku želela razviti teoretični model, ki je osredotočen predvsem na akterje, ki spodbujajo združitve. Ugotovila sta, da je pomembna sprememba političnih in gospodarskih okolij, ki zagotavljata sredstva za nadaljnje poslovanje združenega podjetja (Brewster, 1996, str. 699). Študija raziskuje podobnosti, upravljanja združljivosti podjetij in praktične pristope medkulturnega potenciala za učinkovitost prenosa novih tehnologij v podjetje. Ugotovljeno je bilo, da je bistvenih pet dejavnikov, ki se pojavljajo v tehnologiji prenosa: pogoste interakcije, izobraževanje, timsko delo, ki temelji, kakovostni praksi in vodstvene obveznosti. Ta študija predlaga delovni okvir medkulturne sinergije, s poudarkom na smeri ugotavljanja in združevanja različnih kultur. Načine, kako jih sinergiramo in možnosti za spodbujanje uspešnosti prenosa tehnologije v kulturno različnih kontekstih. Predlaga se, da hibridne menedžerske prakse predstavljajo ne le konvergenčno upravljanje sloge, temveč tudi intelektualne strategije za izkoriščanje domačih in tujih prednosti v učinkovit prenos tehnologij v poslovanje podjetja, s čimer se ustvarja kritični temelj organizacijske kulture (Nguyen & Aoyama, 2012, str. 26-43).

2.3 Faze procesa preobrata podjetja

Pučko (2008, str. 113) navaja, da lahko podjetje začne fazo rasti, če se strateške spremembe obnesejo. To pomeni, da lahko podjetje po večjem izboljšanju bilance stanja (tolikšnem, da se lahko financira rast z vsaj deloma lastnimi viri sredstev). V literaturi (Pučko 2008, str. 123) je zaslediti tudi model procesa zasuka podjetij v tranzicijskih slovenskih razmerah, ki ga je s pomočjo empiričnih raziskav razvil dr. Pučko. V tem modelu so glavne faze procesa prestrukturiranja podjetja (a) akutna ali latentna kriza, (b) revitalizacija, (c) strateške spremembe ter (d) rast podjetja.

Vprašanja, s katerimi se vsako podjetje v strateškem smislu mora ukvarjati so povezana z ocenjevanjem bistvenih problemov podjetja z razvojnega vidika in ugotavljanjem poslovnih priložnosti. Ta se kažejo, skupaj s preverjanjem dotedanjih razvojnih zamisli in s postavljanjem novih. O njih se mora odločati na osnovi dolgoročnega časovnega horizonta.

To pomeni, da mora podjetje to upoštevati že v osnovi pri postavljanju svojih strateških ciljev, ocenjevanju možnih strategij in izbiranju najboljših med njimi. Rezultat tega procesa so strateški plani, ki jih je treba potem uresničevati in uresničevanje kontrolirati. Rezultati strateške kontrole so tudi pravočasna prilagajanja planov in sprejemanje potrebnih ukrepov za odpravo razkorakov med uresničenim in planiranim (Možina et al., 2002, str. 271).

2.3.1 Faza celovite analize podjetja

Faza traja po navadi od nekaj dni do lahko tudi nekaj tednov. Namen je ugotoviti možnosti za preživetje podjetja in njegovo ozdravitev. Oceniti je potrebno ali podjetje lahko preživi na kratek rok ter kakšna dodatna finančna sredstva potrebuje za to. Oceniti pa je potrebno tudi, ali je možna izvedba strategije zasuka. Prepoznati je potrebno ključne probleme podjetja in njegov značaj (Pučko, 2008, str. 112).

Hitrost, s katero so nove strategije prinesle rezultate, je pomenila, da uspeh podjetij ni odvisen od uvedbe izjemno novih izdelkov ali storitev, velikih kapitalskih naložb oz. celo razvoja novih neopredmetenih ali »intelektualnih« sredstev. Seveda so podjetja razvijala nove izdelke ali storitve ter vlagala v »trdna«, opredmetena sredstva in v »mehkejša«, neopredmetena sredstva. Toda podjetja v dveh letih ne bi imela tolikšnih koristi od naložb. Da bi dosegla pravkar opisane rezultate, so izkoristila sposobnosti in sredstva – opredmetena in neopredmetena – ki so jih imela. Nove strategije in uravnoteženi sistem kazalnikov so odkrili sposobnosti in sredstva, ki so bila skrita (zamrznjena) v stari organizaciji (Kaplan & Norton, 2001, str. 23).

2.3.2 Faza obvladovanja kriznih razmer

Ta faza se začne takoj, ko se udeleženci v podjetju odločijo za strategijo zasuka. Faza traja od šest do dvanajst mesecev ali več (Pučko, 2008, str. 112).

Formalna organiziranost podjetja se bo spremenila zaradi centraliziranega vodenja, ki ga zahteva krizno in kritično stanje. Prevladovala bo mrežna in na videz kaotična organiziranost, ki bo temeljila na projektu razreševanja problemov, namesto različnih hierarhičnih povezav in ravni kakor je bilo podjetje vajeno pred to fazo. Krizni manager bo sodeloval s posamezniki, za katere ocenjuje, da so dovolj prizadevni, pripravljeni za izjemne napore in zanesljivi, da jim lahko zaupa pomembne naloge, pri čemer ne bo odločilen dosednji položaj v podjetju. V prvem obdobju se zato vzpostavijo novi odnosi med udeleženci v podjetju, ki se formalizirajo šele v drugem delu (sistemizacija del, nagrajevanje, organizacijska shema itd.) (Dubrovski, 1998, str. 34).

2.3.3 Faza delovanja strateških sprememb

V tej fazi naj bi si podjetje že zagotovilo kratkoročno preživetje in se mora sedaj osredotočiti na razvijanje svoje konkurenčne prednosti. To lahko zajema opuščanje nedonosnih in manj donosnih vrst proizvodov in omejitev poslovanja na tiste proizvode, kjer se lahko razvijejo

posebne zmožnosti ali še boljše osrednje sposobnosti. Tu strateške spremembe zahtevajo že določene investicije (Pučko, 2008, str. 112).

Strateško načrtovanje je celovit proces dolgoročnega usmerjanja poslovnih aktivnosti podjetja. Ta proces zajema oblikovanje in izvajanje načrtov in spremljajočih aktivnosti, ki so odločilnega pomena za obstoj in dolgoročni razvoj podjetja. Torej gre za proces, ki se odvija v sedanjosti, posledice pa bodo vidne daleč v prihodnosti. Opredeljuje namreč temelje determinante oz. glavno smer, od katere lahko podjetje s podrobnimi nastavitvami odstopa le do neke mere (Berk, Peterlin, & Ribarič, 2005, str. 111).

2.3.4 Faza rasti

Pučko v svoji literaturi (2008, str. 111) navaja, da se mora novo poslovodstvo v procesu oblikovanja strategije zasuka zavedati reševanja kratkoročnih vprašanja poleg dolgoročnega vidika. Oblikovalec kratkoročnih ukrepov in strategije zasuka se mora ukvarjati s trdimi (poslovnimi) in mehкими (organizacijskimi) spremenljivkami, saj bo le tako lahko vzpostavilo nadzor nad kriznimi razmerami v podjetju in jih uravnavalo, obnovilo podporo interesnih skupin podjetja, učvrstilo poslovanje in zagotovilo financiranje poslovanja podjetja.

Raziskave Slatterja in Lovetta kažejo, da je mogoče dojemati celoto procesa poslovođenja zasuka podjetja, ki sestoji iz štirih faz: (1) faza celovite analize podjetja, (2) faza obvladovanja kriznih razmer, (3) faza delanja strateških sprememb in (4) faza rasti.

Strategija rasti pomeni možno poslovno usmeritev celega podjetja k povečanju obsega prodaje in velikosti. Pogosto so že strateški cilji podjetja usmerjeni v njeno rast in razvoj. H.I. Ansoff je že pred mnogimi leti ponudil svoj koncept kot matriko ali vektor rasti podjetja, ki temelji na predpostavki, da je njena rast povezana ali z razvojem proizvodnega programa (podstrukture proizvoda) ali z razvojem trga (tržne podstrukture). Po Ansoffu naj bi bili to ključni dimenziji razvojnega problema podjetja, ki glede na to, ali bo podjetje zadržalo nespremenjeno/i podstrukture/i ali razvilo novo/i, omogočata definirati naslednje možne strategije rasti: obdelava trga (novosti le v tržni podstrukturi), razvoj proizvoda (novosti le v proizvodnem programu) in diverzifikacijo (novosti v obeh kritičnih podstrukturah podjetja) (Možina et al., 2002, str. 293).

3 OPREDELITEV HIPOTEZ IN METODOLOGIJE RAZISKOVANJA

3.1 Opredelitev hipotez

Postavila smo si cilj, da raziščem vpliv propadov glavnih izvajalcev na mala in mikro podjetja v gradbeni dejavnosti. Raziskala sem posledice stečajev glavnih izvajalcev na mala in mikro podjetja pri spremenljivkah: (a) število zaposlenih, (b) dejavnost poslovanja, (c) lastniška struktura, (č) davčni dolg, (d) prihodki iz poslovanja. Hipoteze, ki se nanašajo na povezavo med navedenimi spremenljivkami, so podrobneje opredeljene v nadaljevanju. Proučevano obdobje pri vseh hipotezah je tri leta. Začetek obdobja je 31. 12. 2008, kar sovpada z začetkom globalne finančne krize, zaključek pa je 31. 12. 2011.

Prva hipoteza (H1) se nanaša na spremembo števila zaposlenih. Čeprav iz statističnih podatkov o gradbeni dejavnosti izhaja, da se je število zaposlenih v tej dejavnosti po vrhuncu v letu 2008 v naslednjih letih močno zmanjšalo, me zanima, ali obstajajo razlike v rasti zaposlenih med podjetji, ki so bila pod-izvajalci glavnim izvajalcem, ter podjetij, ki niso bila pod-izvajalci glavnim izvajalcem. H1 opredeljujem takole:

H1: Mala in mikro podjetja, ki so sodelovala s propadlimi gradbenimi podjetji, so v obdobju od 2008 do 2011 bolj zmanjšala število zaposlenih, kot podjetja, ki z njimi niso sodelovala.

Druga hipoteza (H2) se nanaša na dejavnost poslovanja. Razmere v gradbeništvu in razglas stečaja glavnega izvajalca so mala in mikro podjetja pripeljala do tega, da so se pod-izvajalci morali hitro prilagoditi razmeram na trgu. Da tudi njihovo podjetje ne bi razglasilo stečaja so bili primorani poiskati nove glavne izvajalce, poiskati končne investitorje ali jim ponuditi drugačen spekter gradbenih storitev - tudi tistih, ki jih prej naročnikom niso omogočali. Mala in mikro podjetja so morala širiti dejavnost, tako v gradbeništvu kot tudi izven njega. H2 opredeljujem takole:

H2: Mala in mikro podjetja, ki so sodelovala s propadlimi gradbenimi podjetji, so v obdobju od 2008 do 2011 bolj spreminjala glavno dejavnost v standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) gradbeništva in širila dejavnost izven SKD gradbeništva, kot podjetja, ki z njimi niso sodelovala.

Naslednja hipoteza (H3) se nanaša na lastniško strukturo. Mala in mikro podjetja so prijavila terjatve do propadlih gradbenih podjetij in obenem spreminjala lastniške strukture. H3 sem opredelila takole:

H3: Mala in mikro podjetja, ki so sodelovala s propadlimi gradbenimi podjetji, so v obdobju od 2008 do 2011 bolj spreminjala lastniško strukturo, kot podjetja, ki z njimi niso sodelovala.

Četrta hipoteza (H4) se nanaša na davčni dolg podjetij. Glede na to, da se podjetjem znižuje obseg poslovanja, glavni izvajalci pa jim ostajajo dolžni, lahko to dejstvo podjetja hitro privede do tega, da ne zmorejo plačevati davkov in prispevkov. Davčna uprava RS taka podjetja javno objavi na seznamu neplačnikov. H4 opredeljujem takole:

H4: Mala in mikro podjetja, ki so v obdobju od 2008 do 2011 sodelovala s propadlimi gradbenimi podjetji, imajo večji davčni dolg, kot podjetja, ki z njimi niso sodelovala.

Naslednja hipoteza (H5) se nanaša na prihodke iz poslovanja. Podjetja, ki so sodelovala s propadlimi gradbenimi podjetji, so izgubila večji obseg prihodkov kot tista, ki so poslovala neposredno s končnim investitorjem. H5 opredeljujem takole:

H5: Mala in mikro podjetja, ki so sodelovala s propadlimi gradbenimi podjetji, so v obdobju od 2008 do 2011 izgubila večji obseg prihodkov, kot podjetja, ki z njimi niso sodelovala.

3.2 Zbiranje podatkov

Podatke, potrebne za izdelavo magistrske naloge, sem pridobila s pomočjo sekundarnih in primarnih virov. Vira sekundarnih podatkov sta AJPES in DURS, primarni podatki pa so bili zbrani z intervjujem.

Mala in mikro podjetja sem poiskala prek AJPES-ove spletne strani v zavihku ePRS (vpogled v Poslovni register Slovenije), kjer sem najprej pridobila populacijo za preučevanje. V vnos iskalnih pogojev sem v okno dejavnost SKD izbrala podjetja, ki imajo standardno klasifikacijo dejavnosti (SKD) v rubriki F pod zaporedno številko 41 (gradnja stavb), 42 (gradnja inženirskih objektov), 43 (specializirana gradbena dela), 43.2 (inštalacije pri gradnjah), 43.29 (drugo inštaliranje pri gradnji), 43.3 (zaključna gradbena dela), 43.9 (krovstvo in druga specializirana gradbena dela). Tako sem pridobila vzorec malih in mikro podjetij, ki poslujejo v gradbeni dejavnosti. V tem zavihku sem pridobila podatke za spremenljivke: število zaposlenih, prihodki iz poslovanja, ter dejavnost poslovanja. Število zaposlenih in prihodke iz poslovanja sem pridobila iz bilance stanja na dan 31.12.2008 in 31.12.2011. Raziskala sem tudi, ali imajo podjetja danes še vedno iste SKD klasifikacije kot leta 2008. Te podatke sem pridobila na zavihku ePRS. V primeru, da je prišlo do spremembe SKD klasifikacije, me je zanimalo število sprememb in oblika/e nove SKD klasifikacije. Pri tem sem pogledala tudi, ali so podjetja širila svojo dejavnost izven SKD gradbeništva.

Na zavihku Eobjave (vpogled v eObjave v postopkih vpisov v sodni register in v postopkih zaradi insolventnosti) in eINSOLV (vpogled v vpisnik zadev v postopkih zaradi insolventnosti) sem pridobila spremenljivki prijava terjatev in vsota prijavljene terjatve. Pridobila sem podjetja, ki so bila podizvajalci propadlih gradbenih podjetij in ga primerjala s kontrolnim vzorcem podjetij, ki niso bila podizvajalci. Na ta način sem ločila mala in mikro podjetja, ki so sodelovala s propadlimi gradbenimi podjetji od podjetij, ki niso sodelovala z njimi. Ločilo so podatki o upnikih, ki so v stečajno maso prijavili terjatve do propadlih gradbenih podjetij. Upoštevala sem prijavo terjatev do podjetij Vegrad, Kraški zidar, Primorje, Cestno podjetje Ljubljana, Stavbenik, SCT, Gradis Celje, Cestno podjetje Maribor, Ceste mostovi Celje, Konstruktor VGR, Gradbinec GIP - vključno s hčerinskimi podjetji.

Na spletni strani Davčne uprave Republike Slovenije sem pridobila spremenljivko davčni dolg. V vzorec sem vključila tako podjetja za katere sem pridobila podatke za proučitev spremenljivk kot tudi tista, ki svojih podatkov niso predložila AJPESu in so nepreverljiva.

Od celotne proučevane populacije sem v 29 - ih podjetjih opravila intervju. Intervjuvane osebe so lastniki malih in mikro podjetij. Tako sem pridobila informacije o razmerah v gradbeništvu in strateških odločitvah malih in mikro podjetij. Ker intervjuja nisem mogla opraviti pri celotni populaciji, sem ključne posledice in predloge, ki bodo prikazani v nadaljevanju magistrske naloge, predstavila s pomočjo intervjuvanih podjetij.

3.3 Merjenje spremenljivk

Opis spremenljivk in njihovo merjenje prikazuje Tabela 5.

Tabela 5: Opis spremenljivk

Proučevana spremenljivka	Opis spremenljivk	Vrednost spremenljivk
Pod-izvajanje	Spremenljivka meri ali je podjetje bilo pod-izvajalec glavnim izvajalcem. Proksi za to spremenljivko je prijava terjatev do propadlih gradbenih podjetij v obdobju od 2008 do 2012*	1 - Da 2 - Ne
Rast zaposlenih	Rast števila zaposlenih v obdobju od 31. 12. 2008 do 31. 12. 2011	Omejena na intervalu od -100 do neskončno
Rast prihodkov	Rast prihodkov v obdobju od 31. 12. 2008 do 31. 12. 2011	Omejena na intervalu od -100 do neskončno
Sprememba dejavnosti poslovanja	Sprememba dejavnosti poslovanja v obdobju od 31. 12. 2008 do 31. 12. 2011	0 - Ni podatka 1 - Podjetju se je spremenila dejavnost 2 - Podjetju se ni spremenila dejavnost
Sprememba lastniške strukture	Sprememba lastniške strukture v obdobju od 31. 12. 2008 do 31. 12. 2011	0 - Ni podatka 1 - Podjetju se je spremenila lastniška struktura 2 - Podjetju se ni spremenila lastniška struktura
Davčni dolg	Podjetje ima davčni dolg. Proksi za to spremenljivko je, ali je podjetje na DURSovem seznamu neplačnikov na dan 15. 4. 2013	0 - Ni podatka 1 - Podjetje ima davčni dolg 2 - Podjetje nima davčne ga dolga

Legenda: *Prijava terjatev je odvisna od obdobja zaključka stečaja propadlih gradbenih podjetij in njihovih hčerinskih družb, ter od objave sodišč osnovnih seznamov preizkušenih terjatev - stečajev.

3.4. Analiza podatkov

Tabela 6 prikazuje razvrstitev podjetij v mikro, majhna, srednja in velika po 55. člen ZGD-1. AJPES velikost podjetij definira na podlagi spodaj navedenih treh meril ob koncu vsakega poslovnega leta.

Po AJPEŠovih podatkih je bilo konec leta 2011 v Sloveniji 56.636 malih in mikro podjetij. V vzorec je bilo vključenih 6.832 malih in mikro podjetij, ki imajo SKD v gradbeništvu. Raziskovalnega dela magistrske naloge sem se lotila tako, da sem prek podatkovne baze AJPEŠ pridobila število malih in mikro podjetij, ki so opravljala glavno dejavnost v SKD gradbeništva na dan 31. 12. 2011, kar predstavlja proučevano populacijo. Spremenljivke sem vrednotila po nominalni merski lestvici (prijava terjatve, dejavnost poslovanja in lastniška struktura) in razmernostno mersko lestvico (prihodki iz poslovanja, davčni dolg in število zaposlenih). Podatke sem vnašala v tabelo, narejeno s programom Microsoft Excel 2010. Pri obdelavi podatkov sem uporabila program SPSS.

Tabela 6: Merila za razvrstitev podjetij po velikosti

Merilo	Mikro podjetja	Mala podjetja	Srednja podjetja	Velika podjetja
Povprečno št. zaposlenih	<10,0	>10<50,0	>50<250,0	>250,0
Čisti prihodki v mio EUR	<2,0	>2<8,8	>8,8<35,0	>35,0
Vrednost aktive v mio EUR	<2,0	>2<4,4	>4,4<17,5	>17,5

Vir: Zakon o gospodarskih družbah, Ur.l.RS, št.42/2009

H2, H3 in H4 sem preverjala s pomočjo mere asociacije, ker z njo ugotavljamo povezanost med dvema dihotonima spremenljivkama. H1 in H5 pa sem preverjala s pomočjo t-testa.

4 REZULTATI IN UGOTOVITVE RAZISKAVALNEGA DELA

4.1 Opisne statistike

Iz Tabele 7 lahko vidimo, da je od 6.100 podjetij, ki so imela podatek o prijavi terjatev, 4 % takih, ki so terjatve prijavila. Davčni dolg je imelo od 6.094 podjetij 572 podjetij, kar predstavlja 9 % vseh podjetij. Lastniško strukturo je spremenilo 1.304 od 6.069 podjetij, kar je 21,5 % od vseh podjetij, ki so jo spremenila. Slaba tretjina podjetij, 30,3 % od 6.071 podjetij, je dodalo glavno dejavnost po SKD izven gradbeništva. Spremembo glavne dejavnosti je imelo od 6064 podjetij 775 podjetij, kar predstavlja 13 % vseh podjetij.

Tabela 7: Opisne statistike nominalnih spremenljivk

	Da		Ne		Skupaj
	f	%	f	%	n
Prijava terjatev	271	4,4	5829	95,6	6100
Davčni dolg	572	9,4	5522	90,6	6094
Sprememba lastniške strukture	1304	21,5	4765	78,5	6069
Dodajanje dejavnosti	1839	30,3	4232	69,7	6071
Sprememba glavne dejavnosti	775	12,8	5289	87,2	6064

Kot je prikazano v Tabeli 8 je število podjetij po posameznih spremenljivkah različno od celotne populacije. Do tega je prišlo, ker so v analizo vključena samo podjetja, katera so za posamezno spremenljivko imela podatek. Ostala podjetja so v bazi označena kot ni podatka; ta podjetja v posameznih analizah spremenljivk niso vključena.

Tabela 8: Pojasnitev števila opisnih statistik spremenljivk

Spremenljivka	Pojasnitev števila podjetij za posamezno spremenljivko
Prijava terjatev	6100 podjetij je prijavilo terjatve
Davčni dolg	6094 podjetij, ki so na DURSovem seznamu davčnih neplačnikov na dan 15. 4. 2013
Lastniška struktura	6069 podjetij s kakršnokoli spremembo lastniške strukture in oseb pooblaščenih za zastopanje
Dejavnost poslovanja	6071 podjetij je dodalo dejavnost v SKD gradbeništva 6064 podjetij je spremenilo dejavnost izven SKD gradbeništva

Iz Tabele 9 lahko vidimo, da je bila v letu 2008 povprečna višina prihodkov iz poslovanja 334976,67 EUR, v letu 2011 pa 288898,75 EUR. V povprečju so bili prihodki iz poslovanja v letu 2011 nižji kot v letu 2008. V opisni statistiki niso zajeta podjetja z negativno stopnjo rasti, ki so bila prav tako prisotna v vzorcu, zaradi podatka v bilanci stanja v rubriki sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje, in podjetja za katere nisem pridobila podatka o številu zaposlenih. Povprečna stopnja rasti v letu 2011, glede na leto 2008 je bila pozitivna in visoka, predvsem na račun podjetij, ki so bila v letu 2008 na začetku poslovanja in so do leta 2011 močno povečala prihodke. Tudi število zaposlenih je bilo v letu 2011 v povprečju nekoliko nižje kot v letu 2008. V letu 2011 so imela podjetja v povprečju 3,5 zaposlenih, v letu 2008 pa 3,8. Povprečna stopnja rasti zaposlenih v letu 2011 glede na 2008 je bila negativna, in sicer se je število zaposlenih v povprečju zmanjšalo za 10%. Povprečna vrednost prijavljene terjatve je znašala 5.943,40 EUR v kolikor upoštevamo vsa podjetja, torej tudi tista, ki so imela vsoto prijavljene terjatve enako 0.

Kot lahko vidimo v Tabeli 9 iz števila stopnje rasti prihodkov, je število podjetij za katera je bilo mogoče izračunati stopnjo rasti manjša od števila podjetij, ki so imela podan prihodek v vsakem od proučevanih let. To vsekakor vpliva na izračun povprečne stopnje rasti prihodkov, saj v izračun niso zajeta vsa podjetja (so le tista za katero je bilo stopnjo rasti mogoče izračunati).

Tabela 9: Opisne statistike numeričnih spremenljivk

	Najmanjša vrednost	Največja vrednost	Povprečje	Standardni odklon	n
Prihodki iz poslovanja 2008	0	8773191	334976,67	817996,97	6813
Prihodki iz poslovanja 2011	0	8643421	288898,75	715432,29	6821
Stopnja rasti prihodkov	-100	2066600	1057,511	36360,16	4670
Število zaposlenih 2011	0	50,0	3,52	6,51	6816
Število zaposlenih 2008	0	50,0	3,84	7,42	6823
Stopnja rasti zaposlenih	-100	2595,5	-10,45	115,02	4002
Vsota prijavljene terjatve	0,00	4026935,3	5943,41	78988,74	6833

4.2 Testiranje hipotez

Pri analizi spremenljivk sem najprej pogledala, kako je vplival stečaj glavnega izvajalca na zaposlenost pri malih in mikro podjetjih. Hipotezo sem preverila na dva načina. Najprej sem stopnjo rasti zaposlenih izračunala za podjetja, ki so imela v letu 2008 število zaposlenih različno od nič. Primerjava stopenj rasti zaposlenih med malimi in mikro podjetji, ki so prijavila terjatve do propadlih gradbenih podjetij, in tistimi, ki jih niso, je bila možna le za podjetja, za katera je bil podatek o prijavi terjatev na razpolago. Takih podjetij je bilo v vzorcu 6100. Od vseh 6833 podjetij, ki so bila vključena v vzorec, sem imela oba podatka za testiranje postavljene hipoteze na razpolago za 3935 podjetij.

Iz Tabele 10 lahko vidimo razliko v povprečni stopnji rasti števila zaposlenih v letu 2011 glede na leto 2008. To sem preverila s pomočjo t-testa. Le-ta zahteva enake variance po skupinah, kar sem preverila s pomočjo Levenovega testa enakih varianc. Ničelna hipoteza pri tem testu pravi, da sta varianci enaki. Kadar je p-vrednost manjša ali enaka stopnji značilnosti α , ničelno hipotezo zavrnemo. V obravnavanem primeru hipotezo testiram pri stopnji značilnosti $\alpha = 0,05$. Rezultat Levenovega testa nam pove, da varianci po skupinah nista enaki, saj je dobljeni $p < \alpha$ ($F = 10,52$; $p = 0,001$). Ker varianci nista enaki, sem to upoštevala pri izračunu t-testa in stopnjah prostosti. V tabeli navajam obe prilagojeni vrednosti in p-vrednost, ki je najmanjša stopnja značilnosti, pri kateri še lahko zavržem ničelno hipotezo. Iz tabele lahko vidimo, da je v povprečju število zaposlenih v letu 2011 glede na leto 2008 v malih in mikro podjetjih, ki so prijavila terjatve do propadlih gradbenih podjetij, poraslo za 16 %. V podjetjih, ki terjatev niso prijavila, pa je upadlo za 12 %. Razlika je statistično značilna ($p < \alpha$). Zastavljena hipoteza trdi ravno obratno, da naj bi število zaposlenih v podjetjih, ki so sodelovala s propadlimi gradbenimi podjetji, v primerjavi z ostalimi, upadlo. Postavljeno hipotezo zavrnem.

Tabela 10: Rast števila zaposlenih po skupinah glede na pod-izvajanje in rezultati t-testa

Prijava terjatev	Najmanjša vrednost	Največja vrednost	Povprečje	Standardni odklon	n	t	SP	p
Da	-100	1922	15,6744	188,06129	213			
Ne	-100	1703	-12,4143	100,97619	3722	2,16	219	0,032
Skupaj	-100	1922	-10,8939	107,65891	3935			

V vzorcu obstajajo posamezna podjetja, ki so imela v letu 2011 glede na leto 2008 izrazito visoko stopnjo rasti zaposlenih. Ta podjetja so vplivne točke, ki povprečno vrednost »umetno« povečajo. Da bi omejila ta vpliv, sem podjetja s stopnjo rasti, višjo od 400 % (takih podjetij je bilo 38), izločila iz analize. Od malih in mikro podjetij, ki so prijavila terjatev do propadlih gradbenih podjetij, je bilo tako izločenih 5 podjetij. To je drugi način za preveritev hipoteze.

Iz rezultata analize Tabele 11 lahko vidimo, da varianci po skupinah nista enaki (Levenov test je pokazal $F = 5,625$; $p = 0,02$), zato sem pri t-testu upoštevala korigirane stopinje prostosti. Ker je $p < \alpha$ sem prišla do zaključka, da se skupini podjetij statistično značilno razlikujeta v stopnji rasti zaposlenih. Mala in mikro podjetja, ki so prijavila terjatve, so imela v povprečju 9 % osip števila zaposlenih v letu 2011 glede na leto 2008, podjetja brez prijave terjatev pa 19 % osip v številu zaposlenih. Ker so imela mala in mikro podjetja brez prijave terjatev večji osip kot podjetja s prijavljenimi terjatvami, postavljeno hipotezo zavrnem.

Tabela 11: Rast števila zaposlenih po skupinah glede na pod-izvajanje in rezultat t-testa (II različica izračuna)

Prijava terjatev	Najmanjša vrednost	Največja vrednost	Povprečje	Standardni odklon	n	t	SP	p
Da	-100	378	-9,5330	58,62702	208			
Ne	-100	400	-19,0565	64,28011	3689	2,27	236	0,02
Skupaj	-100	400	-18,5482	64,01984	3897			

Pri spremenljivki dejavnost poslovanja sem preverila, ali so mala in mikro podjetja v obdobju 2008 do 2011 spremenila glavno dejavnost ter, če so širila poslovanje podjetja tudi izven SKD gradbeništva.

Iz Tabele 12 je razvidno, da imajo podjetja podoben delež med prijavo terjatev in dodajanjem dejavnosti. Podjetij, ki so prijavila terjatve in dodajala dejavnost je bilo 31,8 %, podjetij, ki terjatev niso prijavila in so dodajala dejavnosti pa je bilo 30,2 %. Razlika med prijavo terjatev in dodajanjem dejavnosti ni statistično značilna.

Tabela 12: Navzkrižna tabela pod-izvajanja in dodajanja dejavnosti

			Dodajanje dejavnosti		Skupaj	χ^2	SP	p
			Da	Ne				
Prijava terjatev	Da	f	76,0	163,0	239,0	0,27	1,00	0,60
		%	31,8	68,2	100,0			
	Ne	f	1760,0	4064,0	5824,0			
		%	30,2	69,8	100,0			
Skupaj		f	1836,0	4227	6063,0			
		%	30,3	69,7	100,0			

V nadaljevanju me je zanimalo, ali se je lastniška struktura spremenila. Mala in mikro podjetja se med seboj po lastniški strukturi razlikujejo. V vzorec so vključena tako podjetja, ki so spremenila lastniško strukturo, kot tista, ki je niso spreminjala. Pri spremembi lastniške strukture sem pregledovala, ali so se spremenili družbeniki in njihovi poslovni deleži ali osebe, pooblašcene za zastopanje. Kakršno koli spreminjanje je bilo zavedeno kot sprememba.

Iz Tabele 13 lahko vidimo, da je bilo malih in mikro podjetij, ki so prijavila terjatve do propadlih gradbenih podjetij in spremenila lastniško strukturo, 40, kar predstavlja 16,8 % vzorca. Podjetij, ki so prijavila terjatve in niso spreminjala lastniške strukture, je bilo 198, kar predstavlja 83,2 % vzorca. Od podjetij, ki niso prijavilo terjatev, jih je 1261 oz. 21,7 % spremenilo lastniško strukturo. Med podjetji, ki terjatev niso prijavila in niso spremenila lastniške strukture, je takih 4561 oz. 78,3 %. Postavljeno hipotezo zavrnem.

Tabela 13: Navzkrižna tabela pod-izvajanja in sprememba lastniške strukture

			Sprememba lastniške strukture		Skupaj	χ^2	SP	p
			Da	Ne				
Prijava terjatev	Da	f	40	198	238	3,19	1	0,07
		%	16,8	83,2	100,0			
	Ne	f	1261,0	4561,0	5822,0			
		%	21,7	78,3	100,0			
Skupaj		f	1301,0	4759,0	6060,0			
		%	21,5	78,5	100,0			

Zanimalo me je tudi, ali imajo mala in mikro podjetja davčni dolg.

Iz Tabele 14 lahko vidimo, da ima večji delež (14,9 %) malih in mikro podjetij, ki so sodelovala s propadlimi gradbenimi podjetji, davčni dolg v primerjavi s podjetji, ki z gradbenimi podjetji niso sodelovala (9,2 %). Zastavljeno hipotezo sprejemem.

Tabela 14: Navzkrižna tabela med pod-izvajanjem in davčnim dolgom

			Davčni dolg		Skupaj	χ^2	SP	p
			Da	Ne				
Prijava terjatev	Da	f	36,0	206,0	242,0	8,90	1	0,003
		%	14,9	85,1	100,0			
	Ne	f	534,0	5292,0	5826,0			
		%	9,2	90,8	100,0			
Skupaj		f	570,0	5498,0	6068,0			
		%	9,4	90,6	100,0			

Na koncu me je zanimalo še, ali so mala in mikro podjetja, ki so sodelovala s propadlimi gradbenimi podjetji, izgubila večji obseg prihodkov iz poslovanja kot tista, ki z njimi niso sodelovala. Tudi pri preveritvi te hipoteze sem uporabila dve različici uporabljenih podatkov. Pri prvi različici v analizo nisem vključila podjetij, ki (a) so imela prihodke iz poslovanja v letu 2008 enake nič, takih podjetij je bilo v vzorcu 2151, (b) podjetij, ki so imela prihodke iz poslovanja v letu 2011 ali 2008 manjše od nič - takih je bilo 9 podjetij. Prihodke, nižje od nič, so imela podjetja, ki so imela v postavki prihodki spremembo vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje » negativno« oziroma so zaloge presegle višino ostalih postavk pri prihodkih; (c) vključena niso tudi podjetja, za katera nisem pridobila podatka o tem, ali so prijavila terjatve do propadlih gradbenih podjetij. Teh podjetij je bilo 733. Stopnja rasti je izrazito asimetrična, kar pove, da obstajajo podjetja, ki so imela zelo visoko stopnjo rasti. Ta podjetja vplivajo na izračun povprečja, zato sem podjetja s stopnjo rasti prihodkov iz poslovanja nad 1000 % izločila iz analize. Teh podjetij je bilo 126.

Iz Tabele 15 je razvidno, da je bila v povprečju v letu 2011 glede na leto 2008 stopnja rasti prihodkov negativna, ne glede na to, ali so mala in mikro podjetja sodelovala s propadlimi gradbenimi podjetji ali ne. V povprečju so podjetja, ki so prijavila terjatve, beležila 16 % upad prihodkov iz poslovanja, ostala podjetja pa le 5 % upad. Levenov test enakosti varianc pokaže, da varianci po skupinah nista enaki ($F = 8,026$; $p = 0,005$), zato je potreben izračun korigiranih stopenj prostosti. Primerjava povprečij s t-testom pokaže, da razlika v povprečni stopnji rasti statistično ni značilna. Postavljene hipoteze ne morem sprejeti.

Tabela 15: Rast prihodkov po skupinah glede na pod-izvajanje in rezultati t-testa

Prijava terjatev	Najmanjša vrednost	Največja vrednost	Povprečje	Standardni odklon	n	t	SP	p
Da	-100,00	817,18	-15,7966	94,51307	221			
Ne	-100,00	995,71	-4,9264	128,02641	4269	-1,63	264	0,103
Skupaj	-100,00	995,71	-5,4614	126,59831	4490			

Pri drugem primeru preizkušanja hipoteze sem od prihodkov iz poslovanja 2011 odštela višino terjatev in izračunala korigirano stopnjo rasti prihodkov glede na leto 2008. Iz analize sem izključila podjetja, pri katerih je bila razlika med prihodki iz poslovanja in prijavo terjatev manjša od nič, ter podjetja s korigirano stopnjo rasti nad 1000 %.

Iz Tabele 16 je razvidno, da varianci po skupinah nista enaki ($F = 10,071$; $p = 0,002$), zato sem pri izvedbi t-testa upoštevala korigirane stopnje prostosti. Rezultat pokaže, da se skupini podjetij med seboj statistično značilno razlikujeta v povprečni rasti prihodkov ($p < 0,05$). Mala in mikro podjetja, ki so prijavila terjatve do propadlih gradbenih podjetij, so beležila 22% upad prihodkov iz poslovanja v letu 2011 glede na leto 2008, podjetja, ki terjatev niso prijavila, pa le 5 %. Postavljeno hipotezo lahko sprejemem.

Tabela 16: Rast prihodkov po skupinah glede na pod-izvajanje in rezultati t-testa (II različica izračuna)

Prijava terjatev	Najmanjša vrednost	Največja vrednost	Povprečje	Standardni odklon	n	t	SP	p
Da	-99,14	761,24	-21,9417	90,00787	202			
Ne	-100,00	995,71	-4,9264	128,02641	4269	-2,57	241	0,01
Skupaj	-100,00	995,71	-5,6951	126,59718	4471			

4.3 Diskusija o zastavljenih hipotezah

Cilj magistrske naloge je bil preučiti vpliv propadov glavnih izvajalcev na naslednje spremenljivke v malih in mikro gradbenih podjetjih: (a) število zaposlenih (H1), (b) dejavnost poslovanja (H2), (c) lastniška struktura (H3), (č) davčni dolg (H4), (d) prihodki iz poslovanja (H5).

Tabela 17 prikazuje povzetek testiranja hipotez. V letu 2011 je število zaposlenih v malih in mikro podjetjih, ki so prijavila terjatve do propadlih gradbenih podjetij, glede na leto 2008 poraslo, v podjetjih, ki terjatev niso prijavila, pa upadlo. Iz rezultatov lahko sklepamo, da so se mala in mikro podjetja, ki so prijavila terjatve do propadlih gradbenih podjetij, hitro prilagodila spremembam na trgu. Mala in mikro podjetja so namreč bolj fleksibilna, lahko prenašajo znanje na druga podjetja, se pa obenem soočajo s pomanjkanjem sredstev, nezmožnostjo prijave na državne razpise ipd., kar jih lahko ovira pri nadaljnji realizaciji poslovanja.

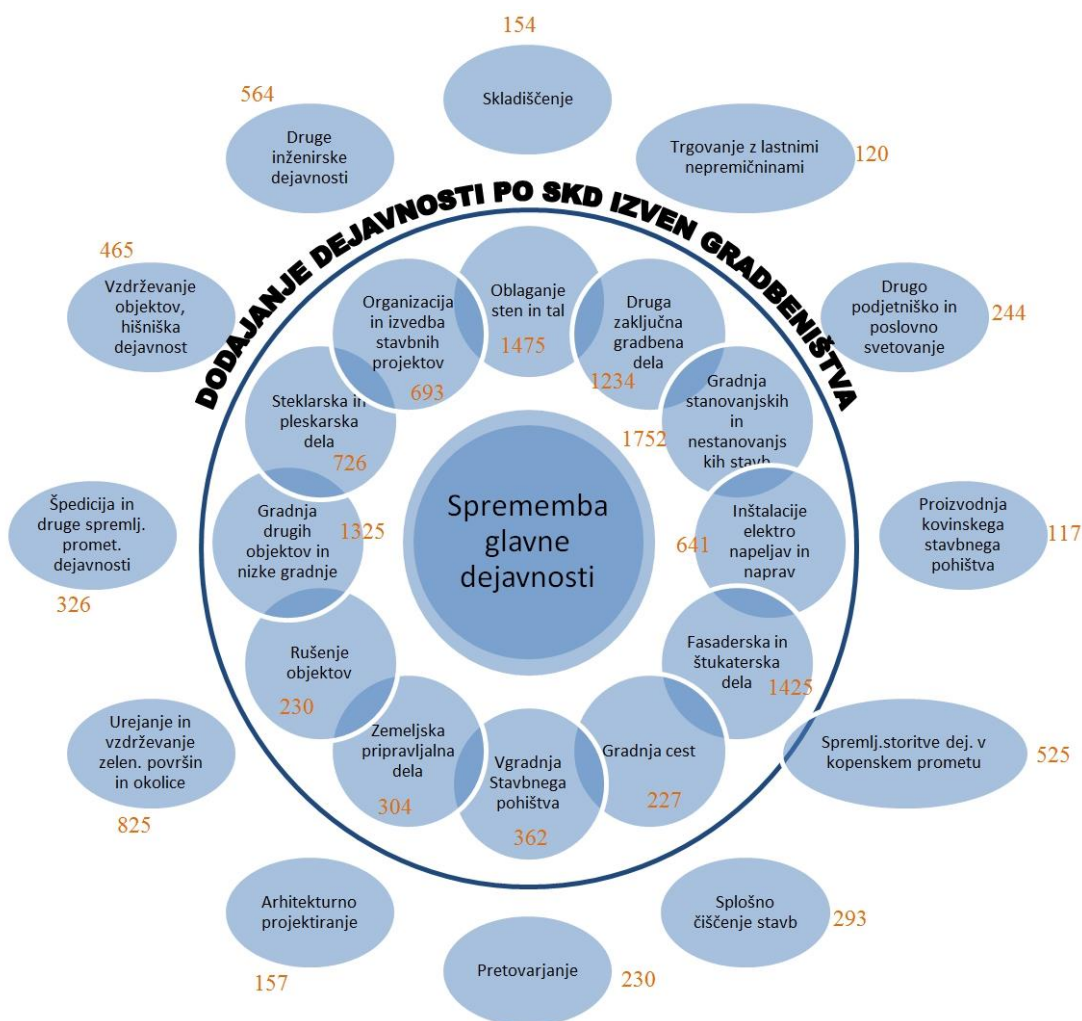
Podjetja, ki so spremenila glavno dejavnost, so v večji meri dodala glavno dejavnost po SKD izven gradbeništva. Pri podjetjih, ki so do zadnjega čakala, kaj se bo zgodilo z glavnim izvajalcem, je nastala velika verjetnost, da so morale razglasiti stečaj skupaj z njim. Ko so glavni izvajalci razglasili stečaj, so imela z njimi sodelujoča podjetja zaposlene s specifičnim znanjem, s katerim so lahko širila svojo dejavnost in s tem pridobila možnost poglobitve znanja na novih področjih dela. Mala in mikro podjetja so lahko izkoristila miselnost, da celotno delo opravijo sama in ga ne prepuščajo konkurenci.

Tabela 17: Povzetek testiranja hipotez

Zastavljena hipoteza	Potrditev/zavrnitev hipoteze
H1:Mala in mikro podjetja, ki so sodelovala s propadlimi gradbenimi podjetji, so v obdobju od 2008 do 2011 bolj zmanjšala št. zaposlenih, kot podjetja, ki z njimi niso sodelovala.	Zavrnitev hipoteze.
H2: Mala in mikro podjetja, ki so sodelovala s propadlimi gradbenimi podjetji, so v obdobju od 2008 do 2011 bolj spreminjala glavno dejavnost v standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) gradbeništva in širila dejavnost izven SKD gradbeništva, kot podjetja, ki z njimi niso sodelovala.	Potrditev hipoteze.
H3:Mala in mikro podjetja, ki so sodelovala s propadlimi gradbenimi podjetji, so v obdobju od 2008 do 2011 bolj spreminjala lastniško strukturo, kot podjetja, ki z njimi niso sodelovala.	Zavrnitev hipoteze.
H4:Mala in mikro podjetja, ki so v obdobju od 2008 do 2011 sodelovala s propadlimi gradbenimi podjetji imajo večji davčni dolg, kot podjetja, ki z njimi niso sodelovala.	Potrditev hipoteze.
H5:Mala in mikro podjetja, ki so sodelovala s propadlimi gradbenimi podjetji, so v obdobju od 2008 do 2011 izgubila večji obseg prihodkov kot podjetja, ki z njimi niso sodelovala.	Zavrnitev (I. izračun) in potrditev hipoteze (II. izračun).

Iz Slike 3 je razvidna sprememba glavne dejavnosti v gradbeništvu in dodajanje dejavnosti izven SKD gradbeništva. Z oranžno barvo je prikazano število malih in mikro podjetij, ki je spremenilo posamezno dejavnost med letoma 2008 in 2011. Mala in mikro podjetja so v večini spreminjala glavno dejavnost. Opazila sem, da se je dejavnost spreminjala glede na trende gradnje v gradbeništvu. Podjetja, ki so bila ustanovljena pred letom 2008, so v tem letu spremenila SKD gradbeništva, iz česar lahko sklepamo, da so se prilagodila glavnemu izvajalcu in tako lahko opravljala izvedbo del za njega. Dodajanje dejavnosti po SKD izven gradbeništva so podjetja dodajala tako v razcvetu gradbeništva kot v času upadanja gradbenih del. Podjetja so širila dejavnost v prevoznitvo, vzdrževanje, skladiščenje, oddajanje nepremičnin v najem, podjetniško svetovanje ipd. Iz tega lahko sklepamo, da so mala in mikro podjetja želela imeti celotno poslovanje v svojih rokah, kar so lahko ponudila kot konkurenčno prednost glavnemu izvajalcu.

Slika 3: Spremembe in dodajanja dejavnosti malih in mikro podjetij



Podjetij, ki so prijavila terjatve in niso spremenila lastniške strukture, je bilo po raziskavi več kot tistih, ki niso prijavila terjatev in niso spreminjala lastniške strukture. Na podlagi zbranih podatkov sem opazila, da so mala in mikro podjetja v večini primerov družinska podjetja. Sklepala sem, da le-ta nimajo možnosti dokapitalizacije s strani lastnika. Ker se lastniška struktura ne spreminja, ampak prenaša iz roda v rod, ni velikega števila hierarhičnih nivojev, lastniki ne delujejo brez strateških usmeritev in vizije podjetja, kar posledično privede do lažje prilagoditve spremembam na trgu in hitrejših poslovnih odločitev.

Večji delež podjetij, ki so sodelovala s propadlimi gradbenimi podjetji, ima davčni dolg. DURS je 15.4.2013 prvič objavil seznam davčnih zavezancev z zapadlimi neplačanimi davčnimi obveznostmi. Na seznamu so bila podjetja, ki so do 25. v mesecu pred mesecem objave presegla 5.000 EUR davčnega dolga in je bil ta starejši od 90 dni. Namen je bil, da se z javno objavo davčnih neplačnikov krepi davčno kulturo, izboljša plačilno disciplino, ter spodbudi k prostovoljnemu, pravilnemu in pravočasnemu obračunavanju in plačevanju davčnih obveznosti (Davčni urad RS, 2013). Iz tega lahko sklepamo, da mala in mikro podjetja, ki so sodelovala s propadlimi gradbenimi podjetji ne morejo sproti plačevati davkov in prispevkov.

Primerjala sem podjetja, ki so bila podizvajalci propadlih gradbenih podjetij, s kontrolnim vzorcem podjetij, ki niso bila podizvajalci. Prihodki iz poslovanja so v raziskavi pokazali tako zavrnitev kot potrditev hipoteze. Pri prvi različici sem izključila podjetja, ki v obeh letih niso imela prihodkov ali so imela prihodke nižje od nič, in podjetja, za katera ni bilo podatka o tem, ali so prijavila terjatve. Podjetja, ki so prijavila terjatve, so beležila večji upad prihodkov kot tista, ki terjatev niso prijavila. Hipotezo sem zavrnila. V drugi različici pa sem od prihodkov iz poslovanja v letu 2011 odštela višino prijavljene terjatve in izračunala korigirano stopnjo rasti prihodkov glede na leto 2008. Mala in mikro podjetja, ki so prijavila terjatve do propadlih gradbenih podjetij, so beležila večji upad prihodkov v letu 2011 glede na leto 2008 kot podjetja, ki terjatev niso prijavila. Hipotezo sem sprejela. Prihodki iz poslovanja so kategorija, ki je posledica ostalih proučevanih kategorij. Podjetje, ki beleži padec prihodkov, posledično ne more zaposlovati, kupovati materiala, širiti svoje dejavnosti in poravnati stroškov.

4.4 Rezultati intervjujev

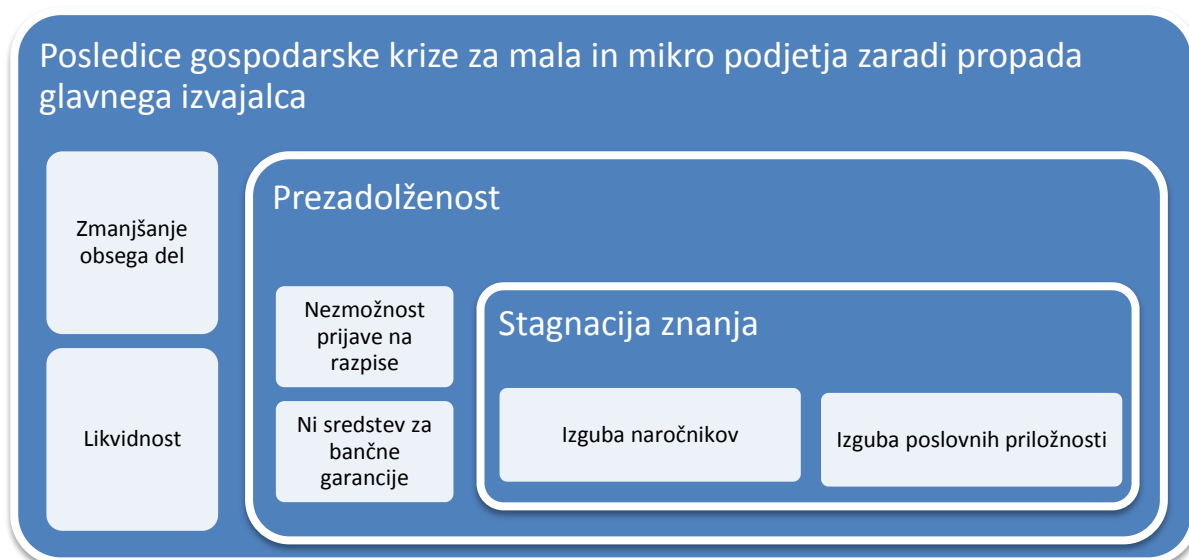
Mala in mikro podjetja so po stečaju glavnega izvajalca sprejemala projekte, ki so jih prej izvajala velika gradbena podjetja (velike inženirske projekte). To je privedlo do tega, da imajo mala in mikro podjetja na zalogi več materiala, potrebujejo večje število zaposlenih s specifičnim znanjem, najeti morajo podizvajalce ipd. Na ta način nastane večji preskok pri obratnem kapitalu. Podjetja so zaradi dolgih plačilnih rokov naročnikov prisiljena pokrivati fiksne in variabilne stroške ter stroške plač zaposlenih iz lastnih prostih sredstev. Ker je višina takih sredstev pri malih in mikro podjetjih majhna, nastajajo dolgovi. K temu pripomore tudi ostra konkurenca na trgu, ki izvajalce prisili, da projekte sprejemajo s tveganjem nepokritja stroškov. To je po mnenju intervjuvanih lastnikov okvirni prikaz dejstev malih in mikro podjetij, ko glavni izvajalec razglasi stečaj.

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati, ki sem jih pridobila s pomočjo intervjujev. Glede na to, da ne moremo ugotoviti, katere so ključne posledice gospodarske krize, ki je doletela vsa mala in mikro podjetja, bom s pomočjo vzorca podjetij predstavila posledice, ki so jih navedli intervjuvani lastniki malih in mikro podjetij in v katerih se lahko vsaj v eni posledici najdejo podjetja iz populacije.

Iz Slike 4 lahko vidimo ključne posledice v malih in mikro podjetjih, ko je glavni izvajalec razglasil stečaj. Na podlagi prebrane literature in rezultatov raziskovalnega dela sem opredelila ključne posledice, ki so vplivale na nadaljnje poslovanje malih in mikro podjetij. Pri celovitem ocenjevanju skuša podjetje ugotoviti, kje ima prednosti pred konkurenco in kje so njegove glavne slabosti. Ob tem podjetje išče tudi poslovne priložnosti in glavne nevarnosti, s katerimi se bo moralo spopasti (Možina et.al., 2002, str. 280). Prvi glavni izvajalec je stečaj razglasil leta 2010, stečaji pa se razglasujejo vse do danes. Mala in mikro podjetja, ki so bila podizvajalci teh podjetij so morala hitro prilagoditi poslanstvo in vizijo podjetja, da niso ravno tako razglasila stečaja. Podjetjem se je višina prihodkov v letu 2011 v povprečju znižala v primerjavi z letom 2008, kar je privedlo do zmanjšanja obsega del in likvidnosti podjetja. Oboje skupaj pa je povzročilo prezadolženost podjetja. S tem so podjetja

postala nezmožna za prijavo na razpise, in jim primanjkovalo sredstev za bančne garancije. Ko se zgodi pomanjkanje finančnih sredstev, se znižuje število in velikost opravljenih del. Na ta način privede podjetje do stagnacije znanja, saj ga ne more uporabljati pri svojem delu, nadalje pa do izgube naročnikov in poslovnih priložnosti.

Slika 4: Model posledic, ki so vplivale na nadaljnje poslovanje malih in mikro podjetij



Glede na rezultate, ki sem jih pridobila s pomočjo raziskave, malim in mikro podjetjem predlagam naslednje predloge za proučevane spremenljivke ključnih posledic, da ne bi utrpela slabšega poslovanja kot ga beležijo danes.

V Tabeli 18 so predstavljene konkurenčne prednosti in nevarnosti, ki jih imajo mala in mikro podjetja pred velikimi gradbenimi podjetji. V prikazani tabeli sem združila teoretično znanje s primeri praks lastnikov intervjuvanih podjetij. Zavedam se, da prikazani predlogi niso pravilo, po katerem se malim in mikro podjetjem zagotavlja, da bodo lahko nadaljevala poslovanje v primeru, če bo glavni izvajalec razglasil stečaj, so pa del mozaika uspešnejšega poslovanja podjetja. Vsekakor pa prikazana analiza stanja gradbene panoge ponuja malim in mikro podjetjem razmislek, na katerih področjih morajo biti še posebej pozorna in jim v prihodnosti nameniti več pozornosti, da bi se tako poskusila izogniti preverjenim praksam "(stečaju podjetja)."

Tabela 18: Predlogi malim in mikro podjetjem za nadaljnje poslovanje v gradbeni dejavnosti s strani intervjuvanih lastnikov podjetij

Predlogi za nadaljnje poslovanje malih in mikro podjetij	
- večja fleksibilnost - cenovna konkurenčnost - manjši režijski stroški - hitrejša in kakovostnejša komunikacija med vodstvom in zaposlenimi - krajše nabavne poti - prenos in uporaba znanja na drugih gradbenih delih - poglobitev znanja na novih področjih dela	- ugodna geografska razdelitev malih in mikro podjetij - vstop na tuje trge predvsem z delovno silo - sodelovanje na infrastrukturnih in komunalnih razpisih, ki so financirana z evropskimi sredstvi - učinkovita organizacijska struktura - združevanje malih in mikro podjetij za državne projekte
Nevarnosti, ki prežijo na mala in mikro podjetja	
- pomanjkanje gradbenih projektov financiranih s strani države - nepoznavanje tržnih razmer - zapletena pot od razpisa ter dobljenega posla do uvedbe v delo - dolgi plačilni roki pri razpisih z evropskimi sredstvi - pomanjkanje obratnega kapitala - obnavljanje referenc	- onesnaževanje okolja - plačilna nedisciplina - neplačevanje davkov in prispevkov - izguba naročnikov - vstop novih konkurentov v panogo - nesposobnost zagotavljanja pogodbenih garancijskih rokov - pomanjkanje tehnične podpore (inženiringa)

SKLEP

Pojem »kriza v podjetju« je zelo pogosto uporabljen termin. Z njim poskušamo opredeliti, ter obrazložiti vse težave, ki se tičejo podjetja. Kadar želimo pojem krize podrobneje obrazložiti in predstaviti, se nam odpre niz novih in novih vprašanj. Pojem krize v podjetju lahko opredelimo na več načinov. V magistrski nalogi sta predstavljena dva in sicer pojem na široko, ki ga imenujemo podjetniška kriza. Ta pojem pomeni tako težave podjetja na finančnem področju kot tudi na ostalih področjih njegovega delovanja. Lahko pa jo opredelimo ožje, kot finančno krizo, kar pomeni težave v financiranju podjetja (Andrašec, 2002).

Magistrska naloga v grobem sestoji iz štirih delov. V prvem delu sem na kratko opisala gospodarsko in finančno krizo v gradbeni panogi. Vpliv gospodarske krize na mala in mikro podjetja sem najprej predstavila iz makroekonomskega vidika, nekaj besed pa sem namenila tudi pravilom konkuriranja malih in mikro podjetij v gradbeni dejavnosti v času krize.

V nadaljevanju sem predstavila krizni management malih in mikro podjetij. Miklavec (2008) je v svojem članku poudaril: «Ne gre se za ukvarjanje z vzroki te krize, ampak za odpravljanje posledic, da se ne bi odrazilo pri varnosti prihodkov in delovnih mest». Drugo poglavje daje poudarek vzrokom za nastanek kriznih razmer in fazam procesa preobrata podjetja.

Tretjemu delu sem namenila največ pozornosti in ga sestavila v štiri poglavja. V tem delu sem opisala opredelitev hipotez, način zbiranja podatkov, merjenja spremenljivk in analizo podatkov. Z raziskovalnim delom sta bila dosežena namen in cilj proučevanih spremenljivk. Podjetjem, ki so sodelovala s propadlimi gradbenimi podjetji, je število zaposlenih upadlo. Ker so imela podjetja brez prijave terjatev do propadlih gradbenih podjetij večji osip zaposlenih kot podjetja s prijavljenimi terjatvami sem, H1 zavrnila. Podjetja, ki so spremenila glavno dejavnost, so v večji meri dodala dejavnost po SKD izven gradbeništva, v primerjavi s podjetji, ki glavne dejavnosti niso spreminjala. H2 sem sprejela. Podjetja so prijavila terjatve do propadlih gradbenih podjetij, vendar niso spreminjala lastniške strukture. H3 sem zavrnila. Mala in mikro podjetja, ki so sodelovala s propadlimi gradbenimi podjetji, imajo davčni dolg. H4 sem sprejela. Prihodke iz poslovanja sem testirala v dveh različicah. Pri prvem poskusu v analizo nisem vključila podjetij, ki so imela prihodke iz poslovanja v letu 2008 enake nič, podjetij, ki so imela prihodke iz poslovanja v letu 2011 ali 2008 enake nič in podjetja za katera nisem pridobila podatka o tem, ali so prijavila terjatve do propadlih gradbenih podjetij. V povprečju so podjetja, ki so prijavila terjatve, beležila upad prihodkov. H5 (I. izračun) sem zavrnila. V drugi različici pa sem od prihodkov 2011 odštela višino terjatve in izračunala korigirano stopnjo rasti prihodkov iz poslovanja glede na leto 2008. Iz analize sem izključila podjetja, pri katerih je bila razlika med prihodki iz poslovanja in prijavo terjatev manjša od nič. Mala in mikro podjetja, ki so prijavila terjatve do propadlih gradbenih podjetij, so beležila upad prihodkov v letu 2011 glede na leto 2008. H5 z II. izračun sem sprejela.

V četrtem delu magistrske naloge sem s pomočjo rezultatov raziskovalnega dela in intervjujev lastnikov 29 vzorčnih malih in mikro podjetij oblikovala model posledic gospodarske krize za mala in mikro podjetja, ko je glavni izvajalec razglasil stečaj. Sestavljen je tako, da se lahko vsako malo in mikro podjetje najde vsaj v eni posledici. Model sem na koncu podkrepila še s konkretnimi predlogi podjetjem.

V magistrski nalogi sem združila teoretično znanje s primeri iz prakse in tako pridobila dejansko sliko stanja malih in mikro podjetij v gradbeni panogi po razglasitvi stečaja glavnega izvajalca.

LITERATURA IN VIRI

1. Aluko, B. T., & Amidu, A. R. (2005). Corporate business valuation for mergers and acquisitions. *International Journal of Strategic property management*, 9(3), 173-189.
2. Andrašec, L. (2002). *Iz krize s prisilno poravnavo* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Bajt, D., Balkovec, B., Cvirn, J., Dolenc, E., Drnovšek, M., Godeša, B., Goropevšek, B., Grdina, I., Guštin, D., Juvan, M., Komelj, M., Lazarevič, Ž., Marušič, B., Mavčič, A., Pavlin, T., Pelikan, E., Perovšek, J., Pirjevec, J., Strgar, J., Stiplovšek, M., & Svoltjšak, P. (1995). *Slovenska kronika XX.stoletja, II. Knjiga (1941-1995)* (1. izd). Ljubljana: Nova revija.
4. Berk, S., Peterlin, A., & Ribarič, J. (2005). *Obvladovanje tveganja*. Ljubljana: Založba manager.
5. Bonča, J. (2012, 13 julij). Slovensko gradbeništvo še kar tone in tone. Najdeno 5. avgusta 2013 na spletnem naslovu http://www.siol.net/novice/gospodarstvo/2012/07/gradbenistvo_pod_vodo.aspx
6. Brewster, S. L. (1996, avgust). Economic behavior in institutional environments: The corporate merger wave of the 1980s. Najdeno 5. junija 2013 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/socscijournals/docview/218831756/13C80D8B5FC561729B8/8?accountid=16468>
7. Damjan, P. J. (2009, 5. marec). So krize res priložnost? So, če ima država tehnološko politiko. *Razgledi*. Najdeno 22. marca 2013 na spletnem naslovu <http://razgledi.net/blog/2009/03/05/so-krize-res-priloznost-so-ce-ima-drzava-tehnolosko-politiko>
8. Dubrovski, D. (1998). *Krizni management in prestrukturiranje podjetja*. Koper: Visoka šola za management Koper.
9. Dubrovski, D. (2010). Pomembnost ugotavljanja pravih vzrokov za nastanek podjetniške krize. *Management*, 5(1), 37–52.
10. Davčni urad RS. (2010, 2. april). Obdavčitev dobav v skladu s 76 a členom ZDDV-1. Najdeno 4. avgusta 2013 na spletnem naslovu http://www.durs.gov.si/si/davki_predpisi_in_pojasnila/davek_na_dodano_vrednost_pojasnila/gradbenistvo_in_oskrba_z_elektriko_plinom_in_vodo/obdavcitev_dobav_v_skladu_s_76a_clenom_zddv_1/

11. Davčni urad RS. (2013, 15. april). Neplačniki na dan 15.4.2013 – pravne osebe razvrščene po abecedi. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu http://seznam.gov.si/DURS/main_neplacniki_po_abc.html
12. Duchin, R., & Schmidt, B. (2013). Riding the merger wave: Uncertainty, reduced monitoring, and bad acquisitions. *Journal of Financial Economics* 107(1), 69-88.
13. Gospodarska zbornica Slovenije. (2011, 26. januar). Slovensko gradbeništvo v resni krizi. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu <http://mediji.gzs.si/slo/53195>
14. Grgič, M. (2011, 11 april). Družbena odgovornost podjetij povečuje konkurenčnost in dobiček. Najdeno 16. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/posel-in-denar/druzbena-odgovornost-podjetij-povec-uje-konkurencnost-in-dobicek.html>
15. Harris, S. (2012). Companies go but our industry remains secure. Najdeno 17. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.Sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S1364543912703350>
16. Hieng, R. (2013). Nove rešitve za insolventna podjetja. *Revija za računovodstvo in finance IKS* 08-09, 15-27.
17. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja. Akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
18. Jaklič, M. (1999). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Jemec, G. (2009, 22. maj). Krizni management – nujni odgovor na posledice krize. *Finance*. Najdeno 22. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/blog/18/290>
20. Jing, S. (2012). Analysis of Lenovo Globalization Strategy and Enlightenment to Chinese Enterprises. Najdeno 22. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/1019052889/1408AB2B3D2184BB31A/1?Accoutid=16468>
21. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: GV Založba.
22. Kastelic, Š., & Primožič, Z. (2012, 30. marec). Gibanje gradbene dejavnosti v preteklem desetletju, Slovenija. Najdeno 2. februarja 2013 na spletnem naslovu www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4608

23. Končina, M. (1998). *Krizno vodenje: zdravilo ali evtanazija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Končina, M., & Mirtič, K. (1999). *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Logar Zorn, V., Keserović, L., & Marolt, M. (2010). Z uporabo novejših tehnologij v gradbeništvu do varovanja okolja. Najdeno 14. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.drc.si/Portals/6/prispevki/V/966-972.pdf>
26. Malešič, M. (2004). *Krizno upravljanje in vodenje v Sloveniji: izzivi in priložnosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. Malot, M. (2012, 23 november). Še en gradbinec v stečaj. *Dnevnik*. Najdeno 22. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/slovenija/v-ospredju/se-en-gradbinec-v-stecaj>
28. McChesney, F. S. (2012). Mergers and the market for corporate control. Najdeno 18. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/socscijournals/docview/963533418/13C80D8B5FC561729B8/3?accountid=16468>
29. Meglio, O., & Risberg, A. (2010). Mergers and acquisitions—Time for a methodological rejuvenation of the field?. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 87-95.
30. Miklavec, P. (2008, 13. oktober). Evroskupina s skupnim načrtom za oživitev medbančnega trga (zbirno). *STA*. Najdeno 25. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.sta.si/vest.php?s=s&id=1328232>
31. Ministrstvo za gospodarstvo RS. (2010). Izvedeni ukrepi in predlogi dodatnih ukrepov za sanacijo gradbeništva v Sloveniji. Najdeno 17. avgusta 2013 na spletnem naslovu http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/SOJ/Porocilo_delovne_skupine_ukrepi_za_gradbenistvo_110111.pdf
32. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
33. Nasiru Musa, Y., Musa, J., & Kaojc Nasiru, A. (2012). Bank Recapitalisation in Nigeria: Resuscitating Liquidity or Forestalling Distress? Najdeno 19. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/socscijournals/docview/1017543419/13C80D8B5FC561729B8/16?accountid=16468>

34. Nguyen, T. D., & Aoyama, A. (2012). Does the Hybridizing of Intercultural Potential Facilitate Efficient Technology Transfer? An Empirical Study on Japanese Manufacturing Subsidiaries in Vietnam. *Asian Social Science*, 8(11), 26-43.
35. NLB d.d. (2009). Letno poročilo Skupine NLB d.d. za leto 2008. Ljubljana: NLB d.d.
36. Pheng Low, S. (1999). A Survey of Property Development firms. Property Management Crisis. *Management*, 17(3), 231-251.
37. Prodan Rešaver, R. (2012). Vpliv finančne krize na dejavnost gradbeništva v Sloveniji. Najdeno 16. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-135-9/prispevki/040.pdf>
38. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Pumpin, C., & Prange, J. (1995). *Usmerjanje razvoja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
40. Račič, B. (2011, 17 maj). Veliko podjetij se z družbeno odgovornostjo samo kiti. Najdeno 17. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/druzba/delova-borza-dela/veliko-podjetij-se-z-druzbeno-odgovornostjo-samo-kiti.html>
41. Rajter, M. (2008). Internacionalizacija poslovanja. Najdeno 5. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=571>
42. Ramić, E. (2010). Zakaj je prišlo do svetovne finančne krize 2007-2010?. Najdeno 29. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://predstavitev.wordpress.com/2010/09/11/zakaj-je-pri/>
43. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.-a). Bruto domači proizvod, letni podatki. Najdeno 10. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/indikatorji.asp?id=20>
44. Statistični urad Republike Slovenije (b.l.-b). Bruto domači proizvod, letni podatki. Najdeno 10. novembra 2013 na spletnem naslovu http://www.stat.si/tema_ekonomsko_nacionalni_bdp1.asp
45. Stearns, L. B., & Allan, K. D. (1996). Economic behavior in institutional environments: The corporate merger wave of the 1980s. *American Sociological Review*, 61(4), 699.
46. Urad za makroekonomske analize in razvoj (2010). Ažurirana jesenska napoved gospodarskih gibanj 2008-2010. Statistična priloga. Najdeno 21. oktobra 2013 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/analiza/jesen08/StatisticnaPrilogaAzurirana_2008.pdf

47. Valentič, M. (2011, 18. april). Apel za slovensko gradbeništvo. Najdeno 4. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.zenergija.si/images/Apel.pdf>
48. Vasle, B. (2009). Oživitev gospodarske rasti s strukturnimi reformami. Najdeno 29. oktobra 2013 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/index.php?cHash=19f8c1b980&id=78&tx_ttnews%5Btt_news%5D=979
49. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 42/2006 (60/2006 popr), 26/2007-ZSDU-B, 33/2007-ZSReg-B, 67/2007-ZTFI (100/2007 popr.), 10/2008, 68/2008, 23/2009 *Odl.US*: U-I-268/06-35, 42/2009, 65/2009-UPB3, 83/2009 *Odl.US*: U-I-165/08-10, Up-1772/08-14, Up-379/09-8, 33/2011, 91/2011, 100/2011 *Skl.US*: U-I-311/11-5, 32/2012, 57/2012, 44/2013 *Odl.US*: U-I-311/11-16, 82/2013.
50. Zakrajšek, G. (2010, 2-3. december). Grozdenje kot oblika medpodjetniškega povezovanja in pregled stanja v Sloveniji. Najdeno 17. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-122-9/prispevki/066.pdf>
51. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (2011). Gradbeništvo v času krize. Najdeno 31. julija 2013 na spletnem naslovu http://www.ess.gov.si/_files/3113/gradbenistvo_v%20casu_krize.pdf
52. Združenje delodajalcev Slovenije. (2010, november). Prestrukturiranje v gradbeništvu-kako bolje napovedati prihodnje trende. Najdeno 5. avgusta na spletnem naslovu www.zds.si/si/publikacije/201576/d.l