

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**JANEZ REPLE**



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA UKREPOV ČLANOV  
SLOVENSKE GRADBENE TEHNOLOŠKE  
PLATFORME ZA IZHOD IZ  
GOSPODARSKE KRIZE**

Ljubljana, maj 2010

JANEZ REPLE

### **IZJAVA**

Študent/ka Janez Reple izjavljam, da sem avtor/ica tega specialističnega/magistrskega dela, ki sem ga napisal/a v soglasju s svetovalcem doc. dr. Igorjem Prodanom, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo njegove objave na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 18.05.2010

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 OPREDELITEV POJMA IN POMENA SODOBNIH ORGANIZACIJ .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Sodobne oblike organizacij in njihovih poslovnih okolij .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Razvoj organizacijskih struktur .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 Oblike organizacij in vrste podjetij .....</b>	<b>8</b>
<b>1.4 Pomen in vloga sodobnega podjetnika in menedžerja .....</b>	<b>10</b>
<b>1.5 Sodobno poslovno okolje.....</b>	<b>13</b>
<b>2 SODOBNE OBLIKE ORGANIZACIJSKIH MREŽENJ.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Opredelitve mreženj.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Oblike mrežnih povezav .....</b>	<b>18</b>
2.2.1 Medorganizacijske in medpodjetniške mrežne povezave .....	19
2.2.1.1 Opredelitev grozdov in grozdenje .....	20
2.2.1.2 Strateške povezave in zveze.....	22
2.2.2 Mreženje na osebni ravni .....	23
<b>2.3 Razlogi za mrežno delovanje .....</b>	<b>24</b>
<b>2.4 Ravnateljavanje mrežnih organizacij.....</b>	<b>26</b>
<b>2.5 Socialni kapital .....</b>	<b>28</b>
<b>3 KRIZNI MENEDŽMENT .....</b>	<b>31</b>
<b>3.1 Opredelitev krize .....</b>	<b>31</b>
<b>3.2 Vedenje vodstev gradbenih skupin med krizo.....</b>	<b>32</b>
<b>4 PRIPRAVE ČLANOV SLOVENSKEGA GRADBENEGA GROZDA IN     PLATFORME NA GOSPODARSKO KRIZO V LETU 2010 .....</b>	<b>33</b>
<b>4.1 Predstavitev SGG in SGTP .....</b>	<b>33</b>
<b>4.2 Model raziskave .....</b>	<b>37</b>
<b>4.3 Metodologija zbiranja podatkov in informacij.....</b>	<b>37</b>
<b>4.4 Odgovori na poglobljene intervjuje in ankete .....</b>	<b>38</b>
4.4.1 Intervjuji s člani SGG in SGTP .....	39
4.4.1.1 GZS – Zbornica gradbeništva in industrije gradbenega materiala.....	39
4.4.1.2 Varis, d. d., iz Lendave .....	40
4.4.1.3 Primorje, d. d., iz Ajdovščine.....	41
4.4.1.4 Energoplan, d. d., iz Ljubljane .....	43
4.4.1.5 Podjetje »X1« iz Ljubljane.....	44
4.4.1.6 Trimo, d. d., iz Trebnjega.....	47
4.4.1.7 Podjetje »X2« iz Ljubljane.....	49
4.4.1.8 Vegrad, d. d., iz Velenja.....	50
4.4.1.9 Podjetje »X3« iz Ljubljane.....	53
4.4.1.10 SCT, d. d., iz Ljubljane .....	55
4.4.2 Intervjuji z nečlani SGG in SGTP .....	57
4.4.2.1 GH Holding, d. d. ....	58
4.4.2.2 GPG, d. d., iz Ljubljane.....	60
<b>5 OBRAVNAVA REZULTATOV RAZISKAVE .....</b>	<b>62</b>

<b>5.1</b>	<b>Predstavitev rezultatov .....</b>	<b>62</b>
5.1.1	Predstavitev odgovorov iz opravljenih intervjujev .....	62
5.1.2	Predstavitev rezultatov ankete .....	64
<b>5.2</b>	<b>Preučitev intervjujev in rezultatov ankete.....</b>	<b>65</b>
5.2.1	Preučitev intervjujev .....	66
5.2.2	Preučitev anket.....	67
<b>5.3</b>	<b>Smernice in predlogi za izboljšavo .....</b>	<b>68</b>
5.3.1	Predlogi gradbenim podjetjem za lažjo prebroditev krize v letu 2010 .....	68
5.3.2	Smernice za boljše delovanje SGG in SGTP .....	69
	<b>SKLEP.....</b>	<b>70</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>71</b>
	<b>PRILOGE</b>	

## **KAZALO SLIK**

Slika 1:	Uspešen podjetnik .....	11
Slika 2:	Osnovne naloge (funkcije) menedžerjev .....	12
Slika 3:	Uspešen menedžer .....	13
Slika 4:	Negotovost okolja .....	14
Slika 5:	Oblike medorganizacijskega mreženja .....	20
Slika 6:	Splošni model grozda.....	20
Slika 7:	Ustvarjanje socialnega kapitala.....	29

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1:	Ključne dimenzije stare in nove paradigme organizacijskih razmerij .....	6
Tabela 2:	Kriteriji za velikost podjetij v Sloveniji .....	10
Tabela 3:	Premik dejavnikov organizacijskega uspeha s pripadajočimi kriteriji.....	15

## UVOD

Slovenska gradbena panoga in posredno z njo povezana veriga podjetij je dosegla najvišjo točko konjunktore v letih od 2006 do sredine leta 2008. Indeks gradbenih del je naraščal v povprečju z dvajsetodstotno letno stopnjo rasti. S podobno intenziteto so naraščale tudi vrednosti nepremičnin. Zaradi bikovskega trenda cen nepremičnin so banke brez večjih in ustreznih zavarovanj odobravale relativno poceni kredite tako organizacijam kot fizičnim osebam. Sredi leta 2007 se je v ZDA začel sesuvati del finančnega sistema, povezanega prav s hipotekarnimi krediti. Večina tako laične kot strokovne javnosti je bila prepričana, da se podoben scenarij Sloveniji ne more zgoditi.

Na prvi pogled manjše anomalije sesuvanja ameriškega finančnega sistema so se v nadaljevanju začetka leta 2008 izkazale za veliko gospodarsko nevarnost celotnemu svetu. V Sloveniji je bila večina še vedno prepričana, da globina tedaj že identificirane svetovne krize Slovenije ne more konkretno prizadeti. Nasprotno, najprej so upadle delnice na borzi, v prvi vrsti finančnih družb in v nadaljevanju vseh preostalih. Konec leta 2008 se je v Sloveniji začelo v vidnejših občilih vse glasneje pisati in spraševati, ali se lahko ameriški scenarij sesutja trga nepremičnin zgodi tudi pri nas.

V realnem sektorju je kriza najprej prizadela večje izvoznike. Zmanjševanje naročil je povzročilo zniževanje vseh delov tiste proizvodnje, ki so bili pogodbeno vezani na prej omenjena izvozna podjetja. Na ravni slovenskega gradbeništva sta se v istem obdobju zgodila hkrati dva izredno neugodna tržna momenta. Zaključil se je investicijski cikel izgradnje avtocestnega križa in začel se je velik upad povpraševanj po stanovanjskih nepremičninah.

V magistrski nalogi preučimo, kako so se veliki gradbeni sistemi uspeli prilagoditi tako hitremu zasuku in spremembi poslovnega ciklusa. Preverimo tudi, ali so gospodarska združenja, kot so grozdi in tehnološke platforme, prilagodili svoje delovanje in cilje novonastalim kriznim razmeram.

Sodelovanje med večjimi slovenskimi gradbenimi sistemi je že tradicionalno slabo. Poslovne povezave in korektna sodelovanja so bile že v času konjunktore prej izjema kot pravilo. V magistrski nalogi z intervjuji preverimo, ali so se zaradi krize ti odnosi med podjetji kaj spremenili oz. ali so se podjetja še bolj zaprla sama vase. Ker se je investicijski cikel večjih infrastrukturnih naložb države zaključil, nas v nalogi zanima, ali in koliko slovenski gradbinci delujejo oz. bodo delovali na tujih trgih.

Med proučevanjem velikih sistemov v sodelovanju z nekaterimi člani grozda in platforme poskušamo identificirati večje težave v delovanju teh dveh združenj in najti morebitne rešitve predvsem s ciljem lažjega delovanja in nastopanja na tujih trgih mikro, malih in deloma srednje velikih gradbenih podjetij. Ugotavljamo, da je kriza najbolj prizadela mikro in mala podjetja, ki delujejo in sodelujejo z večjimi gradbenimi skupinami.

Ker statistični podatki za zadnje poslovno četrtletje še vedno kažejo velik upad izvedenih gradbenih del in pravnomočnih gradbenih dovoljenj, poskušamo preko aktivnejših članov tako grozda kot platforme s poglobljenimi intervjuji izvedeti, kako se njihove organizacije pripravljajo na še večji upad naročil v letu 2010. Pri članicah tudi preverimo, kaj bi lahko več za svoje člane storila grozda in platforma v sodelovanju z različnimi ministrstvi.

## **Opredelitev področja in opis problema**

Osrednje področje raziskave v magistrski nalogi bo pregled ukrepov in akcij srednjih ter večjih gradbenih sistemov, potrebnih za izhod iz gospodarske krize. V Sloveniji se v letu 2010 pričakuje dodatni dvajsetodstotni padec vseh gradbenih aktivnosti. V nadaljevanju bomo preiskovali, kakšne jakosti so vezi v mrežah, pri čemer so mišljene vezi med članicami slovenskega gradbenega grozda in platforme ter intenzitete poslovnega sodelovanja tako po navpičnici kot horizontali v mikro, malih, srednjih in deloma velikih podjetjih, ki delujejo znotraj gradbene panoge v Sloveniji. Ocenjujemo, da mrežno delovanje tako podjetnika kot podjetja vpliva na uspešnost poslovanja organizacije. Preverili bomo tudi, kako vpliva svetovna finančna kriza na nova razmerja oz. razmerja znotraj obstoječih mrež.

## **Namen in cilji raziskave**

Namen magistrskega dela je v teoretičnem delu pregledati in spoznati nova oz. sodobna znanstvena dognanja na področju podjetniških in organizacijskih mrežnih povezav. Na začetku proučimo sodobne oblike organizacij in njihovih poslovnih okolij. Nadaljujemo z razvojem različnih organizacijskih struktur in vrst podjetij. V istem kontekstu pregledamo in preverimo, kakšna sta pomen in vloga sodobnega podjetnika in menedžerja. Za zaključek teoretičnega dela proučimo še oblike kriz in kriznega vodenja večjih organizacij.

V empiričnem delu je glavni namen proučiti in analizirati priprave vidnejših članov slovenskega gradbenega grozda in platforme na krizo v letošnjem letu. Z rezultati ankete, izvedene med prej omenjenimi člani, poskušamo ugotoviti vpliv mrežnega delovanja podjetnika/menedžerja/lastnika določene organizacije na poslovno uspešnost podjetja ter jakost določene vezi v neki mrežni strukturi oz. gospodarskem združenju. V zadnjem delu našega empiričnega raziskovanja pa poskušamo identificirati morebitne nove povezave med podjetji, ki so že ali pa še bodo nastale kot posledica svetovne finančne krize.

Cilji v teoretičnem delu so:

- a) opredeliti pojem in pomen sodobnih organizacij,
- b) identificirati pomen in vlogo sodobnega podjetnika in menedžerja,
- c) proučiti sodobno poslovno okolje,
- d) proučiti sodobne oblike medorganizacijskih sodelovanj, kot so grozdi in strateške povezave,
- e) proučiti teorijo kriz in kriznega menedžmenta.

Cilji empirične raziskave so:

- a) identificirati priprave na krizo v letu 2010,
- b) ugotoviti povezavo med mrežnim delovanjem podjetja, ki je član gradbene tehnološke platforme, in uspešnostjo poslovanja,
- c) določiti jakost določenih mrežnih povezav med članicami znotraj tehnološke platforme, gradbenega grozda in deloma gradbene panoge v Sloveniji,
- d) ugotoviti, kako so nastale dosedanje uspešne strateške povezave med slovenskimi podjetji, ki povezano konkurirajo in sodelujejo na tujih trgih,
- e) ugotoviti trend novih povezovanj, ki bodo nastala zaradi finančne krize med mikro, malimi in srednjimi podjetji z večjimi poslovnimi sistemi,
- f) na osnovi pridobljenih rezultatov aplikativnega dela podati sklepne ugotovitve.



## **Predpostavke in omejitve**

Gospodarska kriza je zajela ves svet. Na začetku so pod težo slabo zavarovanih dolgov in predpostavke o večni gospodarski rasti klonile finančne institucije in s polletnim zamikom še celotni realni sektor. Zaradi širšega vpliva globine krize na slovensko gospodarstvo in v nadaljevanju na celotno gradbeno panogo, je naša raziskava izvedena ob sledečih predpostavkah in omejitvah.

Predpostavke:

- a) Sodobno poslovno okolje in finančna kriza določata nove okvire delovanja in sodelovanja med organizacijami.
- b) Mrežno delovanje vpliva na poslovno uspešnost podjetij.
- c) Obstajajo velike razlike med mrežnim delovanjem na nivoju mikro, malih, srednjih in velikih podjetij.
- d) Merilo za določitev jakosti/vrednosti organizacijskih mrež je individualni socialni kapital.

Omejitve:

- a) Geografsko je raziskava omejena na področje Slovenije.
- b) Raziskava je omejena na medorganizacijsko mreženje oz. mreženje med podjetji.
- c) V raziskavi se osredotočimo na mikro, mala, srednja in deloma velika podjetja, ki delujejo znotraj gradbene panoge (samostojni podjetniki, družbe z omejeno odgovornostjo, družbe z neomejeno odgovornostjo, delniške družbe in komanditne družbe) po veljavni SKD.
- d) Pri merjenju učinkovitosti poslovanja obdelamo oz. prikažemo samo dva glavna kazalca, in sicer delež dolga v financiranju in kazalec kratkoročne likvidnosti.
- e) Primarne podatke pridobivamo s pomočjo poglobljenih intervjujev in ankete.

## **Uporabljene metode raziskovanja in vsebina**

Teoretični del temelji na poglobljenem preučevanju strokovne in znanstvene literature. V tem delu uporabimo znanstveni metodi deskripcije in kompilacije. V empiričnem delu s poglobljenimi intervjuji in anketo zbiramo primarne podatke in informacije. V tem delu uporabimo komparativno metodo ali metodo primerjav ter induktivno-deduktivno znanstveno metodo.

Magistrsko delo je razdeljeno na pet poglavij. V uvodu opredelimo problematiko, namen in cilje raziskave, predpostavke in omejitve ter metode raziskovanja. Vsebino prvega poglavja sestavljata opis in analiza sodobnih oblik organizacij in poslovnih okolij. Tukaj preverimo, v katero smer in kako se razvijajo sodobne organizacijske strukture. Identificiramo tudi pomen in vlogo sodobnega podjetnika in menedžerja. Prvo poglavje zaključimo z opisom najnovejših oblik in karakteristik poslovnih okolij.

V drugem poglavju prikažemo sodobne oblike organizacijskih mreženj in mrežnih povezav. Predstavimo in analiziramo medpodjetniške in medorganizacijske mrežne povezave. Največji poudarek je na identificiranju in razumevanju grozdov ter strateških zvez. V manjši meri oz. obsegu se v nadaljevanju dotaknemo tudi mreženja na osebni ravni. Drugo poglavje zaključimo s pregledom in opisom potreb po mreženju in socialnega kapitala.

Tretje poglavje sestavlja opis kriz in kriznega vodenja. Proučimo in prikažemo definicije in oblike kriz. Krizni menedžment ali uspešno vodenje večjih organizacij v izredno negotovem globalnem poslovnem okolju je noviteta za večino slovenskih menedžerjev. V nadaljevanju identificiramo vedenje vodstev večjih gradbenih skupin v različnih fazah krize. Namen in cilje delovanja tako slovenskega gradbenega grozda kot platforme predstavimo in opišemo v četrtem poglavju. V okviru tega poglavja v nadaljevanju podamo odgovore iz poglobljenih intervjujev in rezultate ankete.

V petem poglavju predstavimo rezultate intervjujev in ankete. Tu rezultate podrobno preučimo in podamo smernice ter predloge za izboljšavo. Opis temeljnih ugotovitev in predloge za nove poslovne priložnosti za konec strnemo v sklepnem spoznanju.

## **1 OPREDELITEV POJMA IN POMENA SODOBNIH ORGANIZACIJ**

V tem poglavju predstavimo sodobne oblike organizacij in novih poslovnih okolij. Vse večja negotovost in kriza, ki ji še ni videti konca, zahtevata od vodstev organizacij nenehno prilagajanje svojih vizij in strategij na podlagi spremenjenih predpostavk. Danes nihče ne more z visoko gotovostjo napovedovati kratkoročnih poslovnih dogodkov, na katere bi lahko uspešno vezali nove oz. tržno pravilne organizacijske strukture in prijeme.

### **1.1 Sodobne oblike organizacij in njihovih poslovnih okolij**

Organizacije opredeljujemo kot sredstvo, orodje, morebiti celo orožje za doseganje zastavljenih ciljev, ki jih kot posamezniki verjetno nikoli ne bi mogli doseči (Kavčič & Kovač, 1999, str. 11). So eden izrazitejših pojavov, s katerimi se ljudje soočamo in ki pomembno vplivajo tako na življenje združb kot ljudi (Rozman, 2001, str. 1).

Opredelitev organizacij je po ugotovitvah Kovača (1999a, str. 147) toliko, kot je verjetno organizacijskih in menedžerskih šol, pristopov in razlag. Vzrokov, zakaj v publikacijah o organizacijskih vedah ne obstaja enotna ali skupna opredelitev organizacije, je verjetno več. Začnemo lahko od zgodovinsko-kulturnih do čisto praktičnih razlogov, kot so zahteve po enostavni razlagi pojava organiziranja in posredno organizacije. Poglavitni razlog za množico različnih definicij organizacije je v samem fenomenu organizacije, kar otežuje poenotenje pogledov in opredelitev.

Pojem organizacije lahko služi za oznako nekakšnega splošnega pojma, kot je podjetje, bolnišnica, društvo itd. V nadaljevanju se uporablja za označevanje organizacije kot pravnega okvirja oz. institucije. V sopomenu se uporablja beseda organizacija v duhu tistega, kar organizacijo sestavlja. Končno pa uporabljamo besedo tudi v pomenu vzpostavljanja organizacije, torej v pomenu organiziranja (Lipovec v Kovač 1999a, str. 147).

V slovenskem prostoru in deloma tudi širše se velik pomen natančnejši opredelitvi organizacije pripisuje Lipovcu, ki je nanizal različne definicije in opredelitve organizacije predhodnih avtorjev ter za konec razvil še svojo opredelitev, in sicer, da je organizacija sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe (Lipovec, 1987, str. 35). Organizacije tako ne razumemo le kot proces, ampak je hkrati tudi tisto, kar se razvija, torej objekt organiziranja (struktura).

Povzamemo lahko, da verjetno ni avtorja, ki se je ukvarjal s problemi podjetja in da ob tem ni podal ali poskušal podati svoje definicije organizacije. Nobeno razumevanje organizacije v popolnosti ne odraža njene resnične vsebine in ne vključuje vseh njenih vidikov in komponent. Naštete se v večini zavedajo tudi avtorji, ki dopuščajo, da se organizacija opazuje z različnih stališč in vidikov (Sikavica & Novak, 1999, str. 12). Na tem mestu je smiselno navesti še nekaj tujih opredelitev organizacije. Douma in Schreuder (1991) organizacijo opredeljujeta »kot mrežo pogodb, koalicijo udeležencev oz. ravnateljsko sestavo, ki vzpostavlja enotnost in je zakonito priznana kot taka«. Po Steayertu in Bownu (1994) »je organizacija neprestan proces pogajanj, v katerem ljudje medsebojno sodelujejo in vplivajo drug na drugega, da bi skupaj opredelili družbeno stvarnost«. Weick in Roberts (1993) obravnavata »organizacijo kot medsebojno razumevanje z uporabo zamisli o skrbnih medsebojnih razmerjih, ki jih ustvarjajo in spreminjajo posamezniki«. Johannsen in Page (1995) navajata, da je »organizacija izvedena delitev celovite naloge ravnateljstva z določanjem odgovornosti in oblasti za izvedbo določenega dela ter določitev razmerij, ki naj bi obstajala med nosilci določenih funkcij in položajev« (v Mihelčič, 1999, str. 187). Schermerhorn in Chappell (2000, str. 3) pa organizacijo opisujeta kot skup ljudi, ki delajo skupaj v vzpostavljeni delitvi dela s ciljem uresničiti skupni namen.

Vse to nas vodi k sklepu, da obstaja več različnih opredelitev organizacije, od katerih pa nobena ni napačna in tudi ne povsem dokončna. V naši magistrski nalogi se posebej osredotočimo na organizacijo kot družbeno enoto (združbo), ki je med drugim po mnenju Schermerhorna in Chappella (2000, str. 3) ter Rozmana (2001, str. 15) usmerjena k doseganju cilja.

Ugotovili smo, da lahko najširše organizacijo opredelimo kot relativno celoto, ki je sestavljena iz delov in odnosov med deli ter jasno razmejena z okoljem; deli pa so nadalje lahko sestavljeni iz poddelov in odnosov med poddeli (Kavčič, 1991, str. 13). Najsplošneje pa lahko zapišemo, da je organizacija kolektiv ljudi, ki delajo skupaj, da bi dosegli različne cilje (George & Jones, 1996, str. 3). Rozman (2001, str. 17) pa se vrača k Lipovčevi opredelitvi, ki hkrati opozarja, »da ne ljudje, marveč razmerja ali vloge ljudi sestavljajo organizacijo«.

Organizacija nam tako po zgoraj navedenem ponuja uresničitev zastavljenih ciljev. Tukaj ne gre le za dobiček podjetja, ampak tudi za številne dodatne ali druge cilje, kot so (Ivanko & Brejc 1995, str. 18):

- a) dovolj varno naloženo premoženje koristnikov v podjetje, ki se s poslovanjem povečuje,
- b) ohranitev podjetja,
- c) razvoj podjetja,
- d) zadovoljevanje potreb družbe,
- e) obveznosti podjetja do okolja, do družbene skupnosti, v kateri podjetje posluje,
- f) skrb za zaposlovanje razpoložljivih kadrovskega virov na območju svojega poslovanja,
- g) prizadevanje za razvoj šolstva in zdravstvenih služb ter tudi prizadevanje za vzdrževanje javnega reda in varnosti itd.

V ožjem smislu lahko sklenemo, da organizacija zagotavlja obstoj in smotrno doseganje ciljev podjetja. V tem okviru pa gre najprej za sestav (strukturo) medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter

smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev združbe. Gre za opredeljene in sorazmerno trajne odnose med ljudmi v raznih institucijah, od katerih je organizacija samo ena od mnogih. Ta opredelitev medsebojnih razmerij med ljudmi v združbi (organizaciji/podjetju) je zagotovilo obstoja in ohranjanja značilnosti take združbe (organizacije/podjetja). Hkrati pa tako opredeljen splet medsebojnih interakcij omogoča, da se cilji dosega na smotrni način (Pučko & Rozman, 1992, str. 5).

## 1.2 Razvoj organizacijskih struktur

Organizacijska struktura predstavlja formaliziran del organizacije. Oblikuje se za večinoma ponavljajoče se dejavnosti oz. aktivnosti. Z delitvijo dela organizacijsko oblikujemo strukturo nalog in njihovih izvajalcev, delovno hierarhijo in oblike za doseganje ciljev. Stabilnost organizacijske strukture pa pomeni njeno togost (Ivanko v Kovač, 1999a, str. 154).

Dosežki sodobne, vrhunske tehnologije vplivajo na spremembe in nastanek globalnih ekonomskih zakonitosti, ki se kažejo v novem globalnem ekonomskem redu, ki ga največkrat imenujemo nova ekonomija. Ta ekonomija nudi več in nove možnosti organiziranja sodobnih organizacij (Ivanko, 2003, str. 102). V preteklih letih je bilo zaznati nedvomno velike spremembe v strukturi in obliki organizacij. Ob tradicionalnih birokratskih in hierarhičnih organizacijskih oblikah, ki so pogosto neučinkovite in neprimerne, so se uveljavile vitkejšje in mnogo bolj prilagodljive strukture (Ezzamel, Morris, Smith & White, 2002, str. 54). Kot je zapisal Rozman (2000, str. 163) pa se trend kaže tudi v preusmerjanju pozornosti od obravnavanja organizacije kot razmerij med posamezniki v proučevanje razmerij med različnimi oddelki, timi, enotami in podjetji.

Uprave organizacij si prizadevajo spremeniti obstoječo, nejasno in kompleksno organizacijsko strukturo v sodobno ter pregledno, ki bo osnovana na enostavnih organizacijskih razmerjih. Organizacije se tako soočajo z vprašanji, kako preiti iz generacije strme hierarhije v peto generacijo, ki temelji na mreženju znanja znotraj in med organizacijami. Ob prehodu je potrebno spremeniti organizacijsko miselnost, prepričanja ter način poslovanja. Jedro spremembe je v prehodu organizacijske miselnosti, ki temelji na modelu prostorskih razmerij linij in predalov, v novi organizacijski model, ki temelji na času (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2002, str. 187).

*Tabela 1: Ključne dimenzije stare in nove paradigme organizacijskih razmerij*

<b>Stari pogledi na organizacijska razmerja</b> <b><i>BIROKRATSKA ORGANIZACIJA</i></b>	<b>Nova paradigma organizacijskih razmerij</b> <b><i>ORGANSKA ORGANIZACIJA</i></b>
Vertikalna organizacijska struktura	Horizontalna organizacijska struktura
Ozek kontrolni razpon	Širok kontrolni razpon
Visoka, strma organizacijska hierarhija (piramida)	Nizka, sploščena organizacijska hierarhija (piramida)
Birokratska, zapletena organizacijska razmerja, z veliko ravnmi v organizacijski piramidi	Nova, prožna, brezmejna, virtualna organizacijska razmerja; organizacijska piramida ima vse manj ravni.
Centralizirana organizacijska struktura in razmerja; centralizacija odločanja zgolj na najvišji menedžerski ravni	Decentralizirana organizacijska razmerja; decentralizacija odločanja in prenos moči odločanja z višjih na nižje menedžerske ravni

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Rutinske naloge	Opolnomočene vloge zaposlenih
Formalni sistem nadzora in koordiniranja	Delitev informacij vzdolž celotne organizacijske piramide; horizontalna integracija informacij – menedžment deli informacije z zaposlenimi
Konkurenčna medorganizacijska strategija	Strategija sodelovanja in virtualnega povezovanja preko elektronskega omrežja
Rigidna organizacijska razmerja; stabilna in neprilagodljiva organizacijska kultura	Prilagodljiva organizacijska razmerja in nove dimenzije multikulturnih odnosov
Centralizacija izvajanja dejavnosti znotraj organizacije; strogo določene organizacijske meje	Zunanje izvajanje dejavnosti; mreženje in povezovanje organizacij v virtualni sistem, kjer organizacijskih meja ni mogoče določiti.
Jasno določene medorganizacijske meje	Sodobna brezmejna ekonomija povezuje organizacije v virtualni sistem, ki se primarno osredotoča na dodajanje vrednosti v očeh kupcev.
Tradicionalne organizacijske strukture: vertikalna funkcijska struktura, divizijska struktura	Novejše organizacijske strukture: dinamična mrežna struktura, hibridna struktura, horizontalna matrična struktura, virtualna mrežna struktura in timska struktura

Vir: V. Dimovski et al., *Temelji organiziranja in odločanja*, 2002, str. 189-190.

Poleg tradicionalnih oz. klasičnih organizacijskih struktur, kot so funkcijske in divizijske organizacijske strukture, organizacija podjetja v prihodnosti razvija nove oblike organiziranja (Sikavica & Novak, 1999, str. 229), kot so na primer:

- a) Virtualna organizacija: Eden od možnih scenarijev organizacijskih struktur je »virtualna organizacija«. William Davidow in Michael Malone sta zagovornika ideje, da bo virtualna organizacija postala pomembna oblika poslovne organiziranosti v bližnji prihodnosti (Nikolenko & Kleiner, 1996, str. 25). Opredelimo jo lahko kot organizacijsko obliko neprestano razvijajočega se omrežja neodvisnih organizacij ali povezav posameznikov z namenom medsebojne delitve sposobnosti, stroškov in dostopov do skupnih trgov.

Drugi vidik virtualne organizacijske strukture sestoji iz več majhnih organizacij, ki dodeljujejo večino glavnih funkcij v zunanje izvajanje drugim izvajalcem (povzeto po Dimovski et al., 2002, str. 198). Podobno navaja Byrne (1993), ki trdi, da virtualna organizacija predstavlja začasno omrežje samostojnih podjetij, ki se združijo z namenom, da bi izkoristile hitro spreminjajoče se priložnosti. Znotraj takšne organizacije lahko podjetja z vsakim prispevkom k skupnemu cilju medsebojno delijo stroške, spretnosti in pristop k svetovnemu trgu (Nikolenko & Kleiner, 1996, str. 25). Ena od največjih prednosti virtualne organizacije pa je to, da omogoča hiter odziv na spremembe. Virtualna organizacija lahko spremembe reši hitro in preko nekaterih drugih članov v mreži. To, kar daje veliko prednost tej obliki, je izvrstnost, kar pomeni, da se vsako podjetje ukvarja s tistim, s čimer dosega najboljše rezultate (Sikavica & Novak, 1999, str. 244).

- b) Mrežna organizacija: Ta predstavlja novo obliko organizacije, ki je v najtesnejši zvezi z virtualno organizacijo. Nemogoče je govoriti ali pisati o virtualni organizaciji, ne da to

istočasno implicira tudi mreženje oziroma mrežo kot obliko, skozi katero se uresničuje virtualna organizacija (Sikavica & Novak, 1999, str. 246). Pojavlja se sočasno z vedno večjim konkurenčnim bojem organizacij, v katerem se te opirajo na nekatere svoje ključne prednosti (angl. *core competency*) (Rozman, 2001, str. 100). Uporablja informacijsko in telekomunikacijsko tehnologijo, ki omogoča povezavo med vsemi zaposlenimi v podjetju, ter neposredno povezavo z dobavitelji, kupci in ostalimi poslovnimi partnerji. Mrežna organizacijska struktura tako omogoča podjetju, da se osredotoči le na dejavnosti, kjer lahko dosega konkurenčno prednost, vse ostale dejavnosti pa lahko poveri v zunanje izvajanje (angl. *outsourcing*) (Schermerhorn, 2001, str. 266).

Prednosti strukture organiziranosti v obliki dinamične mreže so v visoki stopnji fleksibilnosti, izrabi človeških virov in večji učinkovitosti ter poslovni uspešnosti. Ta oblika organiziranosti omogoča, da se pri nekem projektu zbere veliko več znanja, kot bi se ga v drugih vrstah struktur, in to brez dodatnega zaposlovanja (Ivanko, 2003, str. 100). Idealna mrežna organizacija je takšna, v kateri so vsi člani integrirani. Formalne kategorije ali skupine, temelječe na formalnih pozicijah in zemljepisnih položajih, ali orientiranost na določen trg so lahko velike ovire pri povezovanju (Baker v Tuomela & Salonen, 2005, str. 129).

Glede na to, da so možnosti vstopa v mrežo in izstopa iz nje praktično brezmejne, se takšne organizacije imenujejo tudi »brezmejne organizacije« (Donnelly, Gibson & Ivanchevich v Sikavica & Novak, 1999, str. 247).

- c) Timska organizacija: Sodobna teorija organizacije še posebej poudarja pomen timov za uspešno funkcioniranje organizacije (Vila, 2000, str. 160). Timi predstavljajo osrednji del današnje organizacije in v prihodnosti lahko pričakujemo, da bo njihova vloga še večja. Pri »timski organizacijski strukturi« so delovne aktivnosti organizirane okrog delovnih timov (Dimovski et al., 2002, str. 197). Timska organizacija na določen način odpravlja rigidnost klasičnih struktur, odstranjuje meje organizacije oz. ruši meje med posameznimi organizacijskimi enotami ali deli organizacije. Na ta način dehierarhizira organizacijsko strukturo podjetja in jo naredi bistveno bolj plitko, fleksibilno in celo tekočo (Sikavica & Novak, 1999, str. 257).

### **1.3 Oblike organizacij in vrste podjetij**

Kralj (v Duh & Kajzer, 2002, str. 11) opredeljuje podjetje kot konkretno obliko organizacije, ki je poslovni in sočasno tudi interesni (politični) sistem ter deluje v tržnem gospodarstvu. Pojavlja se kot zgodovinsko, časovno pogojena, samostojna in gospodarsko zaokrožena ciljna ter s tveganjem pridobitna organizacija.

Smatramo, da je podjetje osnovna celica družbenega gospodarstva, ki samostojno opravlja določene naloge v procesu družbene reprodukcije s ciljem doseči na osnovi danih družbenoekonomskih zakonitosti čim večjo vrednost čistega rezultata (dobička), kar je eden izmed ciljev podjetja, ne pa tudi najpomembnejši. V ta namen mora stalno in celovito skrbeti za poslovno enotnost ter nositi tveganje za boniteto svojega poslovanja, ki se stalno in objektivno preverja na trgu (Pučko & Rozman, 1992, str. 16). Izpostavili smo, da motivacija podjetja ni zgolj ekonomska, čeprav je treba vedeti, da je povsem določen razlog, da podjetje obstaja, ekonomski in ne kakšen drugi (Pučko, 2003, str. 1). Na podjetje je tako po Krepšu (1990, str. 723) mogoče gledati kot na niz proizvodnih aktivnosti, ki ne (ne nujno) maksimirajo dobička, ampak zasledujejo nekatere druge cilje, ki odsevajo

interese menedžerjev.

Podjetje zaposluje redke proizvodne vire in jih kombinira med seboj z namenom, da bi proizvedlo in prodalo ekonomsko dobrino in na ta način doseglo zastavljene cilje (Rebernik, 1999, str. 27). Iz tega vira je razumljeno kot institucionalizirani podjem za uresničitev podjetniške ideje in zamisli. Obravnavano je kot odprt, dinamičen in kibernetičen (ciljno upravljan) poslovni in interesni sistem, ki je sestavni del življenjskega spektra, tako naravnega kot tudi umetnega, ter se vključuje v vse razsežnosti tega okolja (Duh & Kajzer, 2002, str. 14).

Razlogi za obstoj podjetja so v (Rebernik, 1999, str. 30):

- a) transakcijskih stroškov, ki nastanejo ob menjavi med dvema posameznikoma. Individualna menjava je dražja kot kooperacija;
- b) učinkovitosti specializacije in timskega dela. Posamezniki v timih imajo specifična znanja in veščine, katerih vrednost in produktivna moč sta večji, če ju uporabljajo v kombinaciji z ostalimi;
- c) sinergijskih učinkih kooperacije, saj imajo napor skupine ljudi, ki sodelujejo v proizvodnji, kot rezultat večji izkupiček, kot je vsota izkupičkov, ki bi jih dosegli posamezniki, če bi delali vsak zase.

Po Peppersu in Bailsu (1987) lahko razmišljamo tudi tako, da podjetja v realnosti niso nič drugega kot posredniki med potrošniki in dobavitelji proizvodnih virov. Kadar kupujemo določen izdelek, v bistvu plačamo nekoga, da dobavi vse potrebne sestavne dele, nekoga, da to sestavi, in nekoga, da nam to dostavi (Rebernik & Pušnik, 2006, str. 24).

Podjetja torej obstajajo zato, ker je to že nekaj stoletij tista oblika opravljanja posameznih gospodarskih nalog v družbi, ki daje najboljše rezultate. Mirno lahko trdimo, da je podjetje optimalna organizacijska oblika za opravljanje določenih gospodarskih nalog v okviru procesa družbene reprodukcije. Vsaka druga oblika je bila do sedaj manj uspešna (Pučko & Rozman, 1992, str. 16).

Število vrst podjetij je veliko. Na temelju različnih kriterijev jih lahko razvrstimo v več različnih skupin. Za vsa podjetja lahko po Pučku (2003, str. 2–3) trdimo, da imajo vrsto skupnih značilnosti. Vsa izvajajo različne gospodarske naloge v okviru družbene produkcije s proizvodnimi sredstvi in delovno silo. Vsako podjetje je neke vrste enota, ki je samostojna v pravnem, ekonomskem, operativnem, zunanjem in notranjem pogledu, glede razvoja, odločanja o delu in organiziranju, pri razdeljevanju dobička, v pogledu ciljev pa tudi v pogledu zagotavljanja svojega obstoja.

Definicije malih in srednje velikih podjetij (v nadaljevanju MSP) se sicer med seboj razlikujejo tako med panogami, državami, kakor tudi med raziskavami in študijami različnih avtorjev (Širec, 2007, str. 20). Vendar bo za potrebe naše obravnave zadostna definicija MSP, kot jo opredeljuje slovenski Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1, 55. člen, v nadaljevanju ZGD).

*Tabela 2: Kriteriji za velikost podjetij v Sloveniji*

<b>Kriterij</b>	<b>Mikro</b>	<b>Malo</b>	<b>Srednje</b>	<b>Veliko</b>
Povprečno število delavcev v posl. letu	< 10	10–49	50–249	> 250
Čisti prihodki od prodaje v €	< 2.000.000	< 7.300.000	< 29.200.000	> 29.200.000
Vrednost aktive v €	< 2.000.000	< 3.650.000	< 14.600.000	> 14.600.000

*Vir: ZGD-1, 55. člen, 2009.*

Podjetje mora za razvrstitev med mikro, mala oz. srednje velika podjetja izpolnjevati vsaj dva od omenjenih kriterijev. Za veliko podjetje pa se šteje tisto podjetje, ki presega najmanj dva od zgoraj navedenih kriterijev. Podjetja se v skladu z merili, navedenimi v Tabeli 2, razvrščajo ali prerazvrščajo na mikro, majhna, srednja in velika podjetja na podlagi podatkov dveh zaporednih poslovnih let na bilančni presečni dan bilance stanja (povzeto po ZGD-1, 55. člen).

Duh in Kajzer (2002, str. 14) sta v svojem delu zapisala, da predstavljajo ravno mala in srednje velika podjetja v razvitem svetu tudi več kot 90 % vseh gospodarskih subjektov, ustvarjajo veliko nacionalnega proizvoda in zagotavljajo številna delovna mesta. Tudi v Sloveniji predstavljajo najbolj dinamični del gospodarstva.

V tem kontekstu si posebno pozornost zasluži panoga gradbeništva, vključno s proizvodnjo gradbenega materiala. V Sloveniji je malo velikih gradbenih sistemov, ki po kvalifikaciji iz Tabele 2 spadajo med velika podjetja. Ta podjetja se večinoma ukvarjajo z inženiringom. To pomeni, da večino gradbenih, obrtniških in inštalacijskih del oddajo zunanjim podpogodbnikom. Veliko podjetij tudi nima svoje delovne sile, temveč najamejo kooperante. Menimo, da za gradbeno panogo v Sloveniji drži trditev, da spada več kot 90 % podjetij v celotnem procesu gradnje v okvir mikro, malih in srednje velikih podjetij.

#### **1.4 Pomen in vloga sodobnega podjetnika in menedžerja**

Če se lahko malce pošalimo in rečemo, da za vsakim uspešnim moškim stoji ženska, lahko enako trdimo, da za vsakim podjetjem trdno stojita bodisi podjetnik oz. menedžer. Znotraj podjetja tako potekata ključna procesa podjetništva in menedžmenta. Podjetništvo je bistvenega pomena za delovanje tržnega gospodarstva, še posebej ob strukturnih spremembah, značilnih za obdobje prehoda na višjo raven razvoja ali iz enega družbenega sistema v drugega. V obdobjih strukturnih sprememb gospodarska rast, ki temelji na obstoječi industriji in trgih, praviloma stagnira, rast pa postane še bolj odvisna od ustvarjanja novih trgov in dejavnosti, kar pa je ravno značilnost delovanja podjetnikov (Davelaar, 1991, str. 1–2).

Vloga podjetnika je iskati in vrednotiti tržne priložnosti, odpravljati pomanjkljivosti (slabosti) na trgu, kombinirati proizvodne dejavnike, zlagati in razporejati kapital v različne zaposlitve, oblikovati temeljne motivacijske in informacijske sisteme v podjetju in prevzemati nase poslovno tveganje. Lahko bi tudi rekli, da je funkcija podjetnika, da zagotavlja financiranje nekega posla, da prevzema tveganje tega početja in da odloča o kombiniranju proizvodnih dejavnikov za izvedbo posla (Pučko, 2003, str. 4).

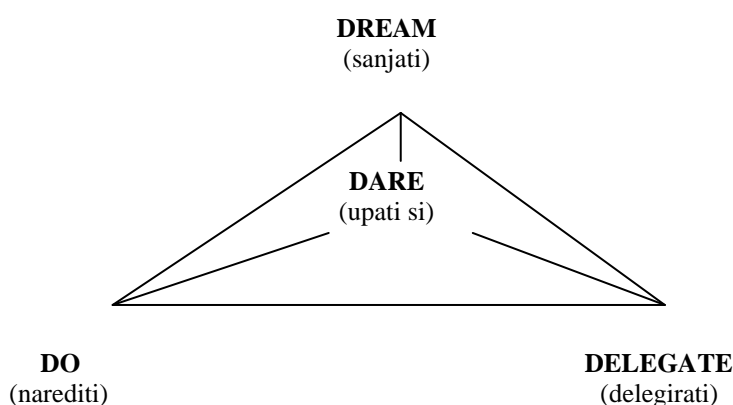


Po Reberniku (1999, str. 55) je podjetnik oseba, ki organizira podjem, najema vire, upravlja vsakdanje operacije in prevzema tveganje. V tem smislu je podjetnik oseba, ki (Miller v Rebernik, 1999, str. 55):

- a) daje pobudo v kombiniranju prvin poslovnega procesa s ciljem izdelati blago,
- b) sprejema temeljne odločitve, ki zadevajo usodo podjetja,
- c) sprejema tveganje, za kar je nagrajen z dobičkom,
- d) oblikuje poslovne organizacije in uvaja nove izdelke in tehnike.

Večinoma uspejo tisti podjetniki, ki sočasno obvladujejo štiri podjetniške dimenzije (so štiridimenzionalni) (Rebernik, 1995, str. 62).

*Slika 1: Uspešen podjetnik*



*Vir: M. Rebernik, gradivo za študij predmeta »Podjetništvo«, 1995, str. 62.*

Podobno piše Thompson, da je podjetnik oseba z vizijo, ki opazi priložnost, ki se mu ponuja in je pripravljen delati na njej ter tako nekaj začeti (Thompson, 1999, str. 209). Bistveno za podjetnika je torej zbiranje potrebnih informacij, zaznavanje priložnosti in ustvarjanje povezav tam, kjer drugi vidijo samo kaos (Timmons, 1990, str. 83).

Večina mikro in malih podjetij, ki delujejo v slovenskem gradbenem prostoru, je družinskih podjetij. Gre za podjetja, ki so začela nastajati po letu 1990. Veliki sistemi so začeli zaradi pomanjkanja dela razpadati na manjša podjetja. Povečalo se je povpraševanje po drugačnem poslovnem in kakovostnem pristopu do strank. Intenzivneje se je začelo razvijati tudi obrtništvo. Marsikateri posameznik se je iz socialističnega delavca tako rekoč čez noč spremenil v obrtnika ali podjetnika.

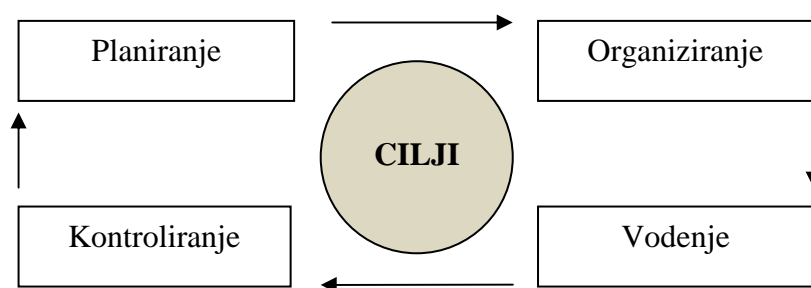
Ker je bilo dela za vsa podjetja in podjetnike iz dneva v dan več, se je veliko mikro podjetij spremenilo v mala podjetja. V teh podjetjih so novo zaposlitev našli večinoma tudi družinski člani, ki so od podjetnika ali obrtnika prevzeli določene naloge in obveznosti. Danes se zaradi gospodarske krize število zaposlenih v teh podjetjih zmanjšuje. Podjetniki in družinski člani prevzemajo v svoje roke nazaj določena operativna dela. Opazili smo, da so manjši obrtniki in podjetniki izredno fleksibilni. Ne čakajo na pomoč države, temveč intenzivno iščejo nove priložnosti za svoje izdelke ali storitve.

Podjetnik lahko v podjetju opravlja tudi poslovodno funkcijo, ni pa nujno. Poslovodne funkcije v podjetju tako večkrat opravljajo posebej za to plačani ljudje – menedžerji. Brez dobrega menedžmenta, bi kompleksna podjetja kmalu postala kaotična in tako bi bil ogrožen njihov obstoj. Menedžment prinese urejenost in konsistentnost pri ključnih

dimenzijah, kot so kakovost in dobičkonosnost proizvodov. Določa, kaj mora biti storjeno, kreira omrežja ljudi in odnose za doseg dnevnega reda ter skrbi, da se postavljeni cilji dosežejo (Kotter, 2001, str. 86). Gre za proces vodenja poslovanja podjetja za doseganje ciljev, ki so osnova za uresničevanje interesov (koristi) udeležencev podjetja. Organ v podjetju, ki to opravlja po pooblastilu, pa so menedžerji (Kralj, 2005, str. 30).

Menedžerji v podjetju opravljajo določeno organizacijsko funkcijo in njihova temeljna odgovornost je odgovornost za uspešnost poslovanja. Postaviti morajo vizijo, usmerjati razvoj podjetja, proučevati njegovo poslanstvo, postavljati cilje in organizirati delo, da bi podjetje doseglo rezultate, ki jih zahteva njegovo poslanstvo (Pučko, 2003, str. 5). Lahko bi rekli, da menedžer usmerja človeške in materialne vire ter vodi delo oddelka ali organizacije skozi planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Pobude za te naloge in aktivnosti pa so cilji podjetja (Možina, 2002, str. 15).

*Slika 2: Osnovne naloge (funkcije) menedžerjev*

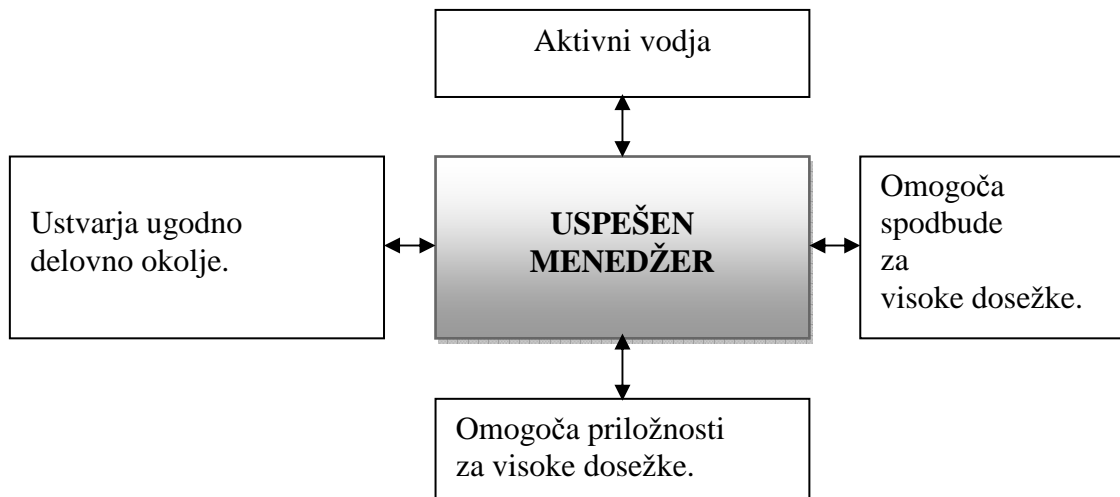


*Vir: S. Možina, Management danes, 1994, str. 19.*

V večini slovenskih mikro in malih gradbenih podjetjih je lastnik hkrati tudi menedžer. Opažamo, da se nekatera tako mikro kot mala podjetja niso organsko širila oz. so ostala na istem obsegu delovanja skozi ves čas. V teh primerih, tukaj gre večinoma za obrtnike in inštalaterje, je ostal lastnik/podjetnik na operativni ravni kot ob začetku delovanja organizacije. V podjetjih, kjer so rasli organsko oz. s tempom povečanega povpraševanja, pa so se lastniki/podjetniki spremenili v menedžerje. Ne poznamo veliko primerov, kjer so takšni menedžerji oz. podjetniki nadaljevali poslovno pot v drugih panogah ali izven dometa osnovne obrti.

Menedžerji v podjetju usklajujejo naloge in dejavnosti z namenom doseganja zastavljenih ciljev. Vsak uspešen menedžer je tako aktivni vodja, ki ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem zaposleni dobivajo priložnosti in spodbude za visoke dosežke (Možina, 2002, str. 29), kar prikazujemo na Sliki 3.

Slika 3: Uspešen menedžer



Vir: S. Možina, *Učeha se organizacija – učehi se management*, 2002, str. 29.

Številni avtorji navajajo, da imajo uspešni menedžerji tudi določene ključne sposobnosti oz. značilnosti in da so si med seboj podobni bolj kot so podobni posameznim sodelavcem, ki jih vodijo (Spencer & Spencer v Ruth, 2006, str. 212). Zaključimo lahko, da se vlogi podjetnika in menedžerja na nek način tudi prekrivata v smislu, da sta tako menedžer kot podjetnik nujno potrebna za vzpostavitev ravnotežja v podjetju. Skupen cilj tako podjetnika kot menedžerja je vodenje in obvladovanje podjetja za doseganje nekih rezultatov.

V slovenskem gradbenem prostoru bi danes težko govorili o uspešnih gradbenih menedžerjih. Večina le-teh je izvedla menedžerske prevzeme lastnih podjetij. Kako so bili ti prevzemi uspešni, se čuti danes ob velikem upadu naročil v celotni gradbeni panogi. Do grla zadolženi tako posamezniki/menedžerji kot njihova podjetja niso dober zgled preostalemu slovenskemu gospodarstvu.

Zaradi prevelikega in lahkotnega zadolževanja so nekateri menedžerji prisiljeni razprodajati svoje zaloge in preostalo premoženje, za katerega se ne pričakujejo velike kupnine. Politika vodenja lastnih podjetij in neizmerni pohlep sta pahnila na rob preživetja tudi vsa ostala v gradbeno verigo vrednosti vpletena še zdrava mikro in mala podjetja. Če bi menedžerji velikih sistemov ravnali preudarno in pametno planirali bodoče delo, bi bil poslovni pristanek vseh ostalih udeležencev veliko mehkejši. Ocenjujemo, da je kriza za nekaj tudi dobra, in sicer se bosta iz tega rodila nov podjetniški duh in kultura poslovanja. V tem kontekstu bosta nov pomen in dimenzijo pridobila tako uspešen podjetnik kot menedžer.

## 1.5 Sodobno poslovno okolje

Podjetje živi in deluje nepretrgoma v stiku z okoljem, zato se mora hitro odzvati na neprestane spremembe, ki izvirajo iz okolja, in se jim stalno prilagajati. Ugotavljati mora vplive okolja in se organizirati tako, da se bo sposobno prilagoditi zahtevam in spremenjenim potrebam okolja. To pa postaja v sodobnem poslovnem svetu vse težje (Robbins, 1990, str. 13).

Podjetja tudi ne poslujejo sama zase, marveč delujejo v interakciji z ostalimi deležniki in okolico (Rozman, 2001, str. 40). Poslovno okolje je skupek vseh tistih institucij in silnic, ki lahko potencialno vplivajo na uspešnost poslovanja organizacije oz. podjetja (Robbins, 1990, str. 205). Avtorja Robey in Salesova (1994, str. 81, 82) poslovno okolje obravnavata z družbenega vidika, po katerem okolje sestoji iz ostalih združb in iz materialnega vidika, po katerem je okolje vir najrazličnejših poslovnih prvin za podjetje.

Značilnosti današnjega okolja, v katerem podjetja delujejo, sta velika dinamičnost in kompleksnost. Predvsem vedno večja turbulentnost ustvarja nestabilne razmere, v katerih je postavljanje ciljev razvoja podjetij in drugih organizacij vse težje. Poleg tega se zaradi globalizacije povečuje konkurenčni pritisk na podjetja in od neprofitnih organizacij se zahteva vse večja učinkovitost delovanja (Kovač, 1999a, str. 15). Robey in Salesova (1994, str. 44) izpostavljata pet dejavnikov okolja, ki bistveno vplivajo na oblikovanje in delovanje organizacije. To so globalizacija, negotovost, paradoks, raznolikost in pomen naravnega okolja ter družbene odgovornosti. Za boljše razumevanje okolja, v katerem danes deluje slovensko gradbeništvo, se bomo osredotočili samo na »negotovost«.

#### Negotovost

V današnjem okolju smo priče veliki svetovni negotovosti. Nekoč je bilo okoliščine poslovanja enostavno predvideti, danes je to skoraj nemogoče. Negotovost obstaja, ko imajo menedžerji malo ali nič informacij o dogodkih v okolju in njihovem vplivu na organizacijo (Daft v Moorhead & Griffin, 2001, str. 457). Negotovost okolja je opredeljena s spremenljivostjo okolja, ki pomeni obseg in velikost sprememb, ter s kompleksnostjo, ki vključuje zlasti število dejavnikov okolja, ki vplivajo na podjetje (Rozman et al., 1993, str. 141).

Slika 4: Negotovost okolja

#### SPREMENLJIVOST

K O M P L E K S N O S T		<b>STABILNO OKOLJE</b>	<b>SPREMENLJIVO OKOLJE</b>
	<b>ENOSTAVNO OKOLJE</b>	<i>Dejavniki v okolju so:</i> 1. maloštevilni 2. med seboj podobni 3. se le malo spreminjajo  <b>(majhna negotovost)</b>	<i>Dejavniki v okolju so:</i> 1. maloštevilni 2. nekoliko podobni med seboj 3. se nenehno spreminjajo  <b>(visoka) srednja negotovost</b>
	<b>KOMPLEKSNO OKOLJE</b>	<i>Dejavniki v okolju so:</i> 1. mnogoštevilni 2. si niso podobni 3. se le malo spreminjajo  <b>(nizka) srednja negotovost</b>	<i>Dejavniki v okolju so:</i> 1. mnogoštevilni 2. si niso podobni 3. se nenehno spreminjajo  <b>(visoka negotovost)</b>

Vir: M. Tavčar, *Management in okolje*, 1994, str. 86.

Kompleksnost okolja se povečuje s številom zunanjih elementov, ki so pomembni za poslovanje podjetja. V enostavnem okolju vpliva na podjetje le nekaj elementov (na primer potrošniki). Stabilnost – nestabilnost pa se nanaša na spreminjanje elementov okolja. Večje in nenadne spremembe predstavljajo izredno nestabilno okolje. Glede na omenjene faze

značilnosti ločimo: okolje z majhno negotovostjo, okolje z nizko in visoko umirjeno negotovostjo ter na okolje z visoko negotovostjo (Duncan v Rozman, 2001, str. 42). Podjetje se mora negotovemu okolju seveda nenehno prilagajati. To lahko stori zlasti z organiziranjem mejnih ali vmesnih oddelkov, ki prestrezajo spremembe, z organizacijsko diferenciacijo in integracijo ter (strateškim) planiranjem (Rozman et al., 1993, str. 142).

V Sloveniji sta se danes hkrati zaključila nacionalni avtocestni program in veliko povpraševanje po stanovanjskih in poslovnih nepremičninah. Avtocestni program je bil predvidljiv dogodek, zato se je večina gradbenih sistemov nanj dobro pripravila. Upad povpraševanja po stanovanjskih in poslovnih površinah pa je sovpadel s svetovno gospodarsko krizo.

Tisti gradbeni sistemi, ki so si še pravi čas našli delo v nizki gradnji (avtoceste, mostovi in železnice) na tujih trgih, danes lažje prenašajo krizo. Večina teh podjetij se namerava vrniti nazaj na slovenski trg takoj, ko bo država začela s programom novega investicijskega ciklusa v železniško in energetske infrastrukturo. Ostala podjetja, ki so si za strategijo premoščanja upada državnih investicij izbrala gradnjo stanovanjskih in poslovnih površin, so danes pod pritiskom nižanja cen prevelikih zalog.

Okolje tako določa nove okvire delovanja organizacij. Sodobne razmere zahtevajo od organizacij temeljito preobrazbo tradicionalnega industrijskega delovanja v postmoderno, ki je ustrezno odprto, prilagodljivo in inovativno (Daft, 2003; Cole, 2004; Jones v Potočan, 2007, str. 17). Trendi zahtevajo spremembe v organizaciji z vidika njene notranje organiziranosti in z vidika iskanja novih oblik medorganizacijskih povezav (Kovač, 1999b, str. 323). Zato ne preseneča pojav vedno novih organizacijskih in menedžerskih konceptov, ki prinašajo bolj ali manj nova spoznanja o zakonitostih delovanja organizacij in menedžmenta (Kovač, 2002, str. 69). Med njimi je tudi pojav tako imenovane mrežne organizacije.

Slovenska gradbena podjetja bi se morala več združevati na temelju različnih kompetenc oz. lastnih konkurenčnih prednosti. Obdobje velikih neokretnih poslovnih sistemov se je po našem mnenju s sedanjo krizo zaključilo. Vsa podjetja v gradbeni verigi vrednosti bi morala več napora usmeriti v preoblikovanje iz starih v nove dejavnike uspeha, kot jih prikazuje Tabela 3.

*Tabela 3: Premik dejavnikov organizacijskega uspeha s pripadajočimi kriteriji*

<b>Stari dejavniki uspeha</b>	<b>Novi dejavniki uspeha</b>
<b>Velikost</b> – večja, kot je bila družba, lažje je proizvajala določeno blago in nudila storitve, bila je finančno močnejša in je lažje prihajala do kreditov.	<b>Hitrost</b> – v vsem, kar se dela: hitre storitve, ponujene kupcem, hitro na trg ponujena noviteta. To velika podjetja težje izpeljejo, ker je organizacija toga.
<b>Jasnost vlog</b> – vsakomur je bil jasno dodeljen položaj, opisane naloge in pripadajoča avtoriteta.	<b>Fleksibilnost</b> – ljudje izvajajo več del, naklonjenost učenju novih veščin, kreativne in namensko ustvarjene skupine.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<b>Specializacija</b> – z delitvijo dela so ustvarjene specialne funkcije in službe, v njih pa se nahajajo specialisti za posamezne naloge.	<b>Integracija</b> – grupiranje nalog, ozko horizontalno sodelovanje na vseh področjih, formiranje enotnih procesov z več timi.
<b>Kontrola</b> – da bi vse to skupaj uspešno funkcioniralo, je bila organizacija primorana formirati razne kontrolne mehanizme. Tako je kontrola postala ena od pomembnih vlog menedžmenta.	<b>Inovacija</b> – kontinuirano iskanje novega, drugačnega, še nezamišljenega. Zahteva se kreativnost, izobraženi ljudje, usposobljeni in pooblaščenici za delovanje in akcije brez posebnih kontrol.

Vir: A. Vila, *Postmoderna družba in organizacije*, 1999, str. 354 - 355.

Hitrost, fleksibilnost, integracija in inovacija so ključni dejavniki uspeha v cikličnih in negotovih tržnih razmerah. Prav v teh ciklih in razmerah pluje gradbena barka. Podcenjevanje novih in ključnih dejavnikov uspeha bo organizacije gradbene panoge porinilo še globlje v krizo ali celo v zaključek poslovanja.

Večina slovenskih velikih gradbenih sistemov je vitkih. Kot že ugotovljeno, cele sklope del večinoma opravljajo kooperanti. Problem je pri povezovanju ali integraciji na pošteni projektni ravni. Vsi hočejo imeti prvi in edini pogodbo neposredno z naročnikom, kar generira brezglavo nižanje cen in na koncu kakovosti. Opažamo, da prej omenjenim organizacijam primanjkuje tudi inovacij, predvsem v organizacijsko-tehnološkem okviru. To je rezultat prevelikega poudarka, ki ga menedžerji dajejo uspešni lastniški konsolidaciji podjetja, namesto njegovemu dolgoročnemu razvoju.

## 2 SODOBNE OBLIKE ORGANIZACIJSKIH MREŽENJ

Nenehno spreminjajoče se poslovno okolje in negotovost sedanje globalne gospodarske krize sili organizacije in še posebej večje gradbene poslovne sisteme v različne, krizni situaciji primerne organizacijske oblike in povezovanja. Največji trn v peti je prav sposobnost velikih igralcev korektno in na partnerski osnovi poslovno sodelovati. Različne mrežne povezave nudijo različne sinergijske učinke.

### 2.1 Opredelitve mreženj

Mrežo (angl. *network*) lahko definiramo kot vzorčne odnose med posamezniki, skupinami in organizacijami (Dubini & Aldrich v Antončič, 1999, str. 195) ter jo vidimo kot olajšanje delovanja ljudi in skupin (Aldrich & Zimmer v Antončič, 1999, str. 195). Pojem mreža oz. omrežje pa ni prisoten le v ekonomski terminologiji in teoriji, pač pa tudi na številnih drugih področjih. Prve zapise o mrežah kot obliki koordinacije stabilnih odnosov med različnimi organizacijami so podali sociologi. Mreže so po njihovi opredelitvi vključevale univerze, zdravstvene centre in ostale neprofitne organizacije. Ekonomisti zaradi takratne miselnosti, da lahko podjetja med seboj le konkurirajo, več let niso priznavali uporabnosti tega koncepta. Danes pa obstaja neizpodbitno dejstvo, da je v tržni ekonomiji bistvo ekonomske aktivnosti t. i. tekmovalnost in jedro velikega uspeha podjetja t. i. sodelovanje (Jarillo, 1993, str. 127–128).

Z ekonomskega vidika je mreženje način podjetniškega in menedžerskega obnašanja. Tako podjetniki kot menedžerji so namreč izpostavljeni nenehnim spremembam v poslovnem okolju, ki od njih posledično zahtevajo nova znanja, vlaganje v razvoj, dostop do novih trgov in informacij. Vsa ta dogajanja motivirajo posameznike (posledično tudi podjetja), da

se povezujejo oziroma mrežijo (Roblek, 2007, str. 231).

Nastanek mrež je tako odraz spremenjenih dejavnikov uspešnosti poslovanja, ker le-ti terjajo spremenjeno obliko sodobnih organizacij. Temeljni vir uspešnost njihovega delovanja postajajo informacije in dostop do njih. Internet in drugi spremljajoči proizvodi informacijskih tehnologij prinašajo možnosti drugačnega organiziranja poslovanja, ki ni več zaprto v okviru obstoječih organizacij, temveč se povezuje z drugimi organizacijami v različne oblike mrež. V moderni ekonomiji postajajo mreže prevladujoča oblika organiziranosti poslovanja (Ivanko, 2003, str. 91, 94, 98, 103).

V študiji Petrinove je moč zaslediti, da povezovanje v mreže in sodelovanje z drugimi podjetji in institucijami vzpostavlja pogoje za takšno organizacijo v podjetju, ki zagotavlja prilagodljivost in odzivnost, saj lahko s tem svoje vire usmeri v aktivnosti, povezane z njegovimi osrednjimi sposobnostmi, druge aktivnosti pa izloči. Poleg tega so medpodjetniške povezave in interakcija med podjetji vir novih idej, s čimer spodbujajo inovativnost in hkrati nastanek novih podjetij (Petrin, 1990, str. 6).

S terminom mreženje (angl. *networking*) označujemo preprosto razvijanje in ohranjanje razmerij med ljudmi, ki lahko posredno in neposredno vplivajo na posel. Ko govorimo o mreženju, govorimo o zavestnem prizadevanju podjetja ali podjetnika, da sklene dolgoročne povezave z drugimi podjetji oz. osebami, z namenom ohraniti in pridobiti konkurenčno prednost, racionalizirati svoje poslovanje ali pridobiti druge prednosti (Munih, 2003, str. 4–5). Gre torej za medsebojno odvisnost in povezanost med sodelujočimi stranmi, njihovimi aktivnostmi in njihovimi viri.

Podjetniški proces je ugnuzden v ekonomskem in družbenem okolju, kjer ga medosebne mreže, prek katerih posamezniki pridobivajo informacije, sredstva in družbeno podporo, bodisi ovirajo bodisi spodbujajo. Mreženje je bolj ali manj prostovoljna aktivnost, ki temelji na recipročnosti odnosa in medsebojnem zaupanju (Drnovšek, 2009).

Po Winklerju (1998, str. 2) lahko kot skupne značilnosti mrežnih organizacijskih povezav opredelimo naslednje značilnosti (Winkler v Kovač, 1999b, str. 325):

- a) so posebna oblika medpodjetniškega sodelovanja,
- b) predstavljajo sodelovanje med posameznimi akterji (individue, skupinami, organizacijami in skupinami organizacij),
- c) medsebojno usklajevanje poteka tako s pomočjo hierarhičnih kot tržnih razmerij,
- d) obstaja vzajemna povezanost,
- e) sodelujoče organizacije so lahko gospodarsko samostojne,
- f) vzpostavijo se kompleksne medsebojne povezave na različnih področjih (informacijskem, kadrovskem, tehnološkem, finančnem idr.),
- g) obstajajo tako dinamične kot stabilne povezave,
- h) osnovne značilnosti so: decentralizacija, heterarhičnost, razpršenost moči in pristojnosti odločanja.

Povzamemo lahko, da mreženje po Granovetterju (1992) vključuje vse ekonomske in socialne procese ter izide, na katere vplivajo odnosi med akterji kot tudi struktura celotnega omrežja. Mrežni vidik je pomemben pri podjetniškem raziskovanju na individualni in hkrati tudi na organizacijski ravni. Nohria (1992) v tem okviru predlaga naslednje (v Antončič, 1999, str. 195–196):

- a) vse organizacije morajo biti obravnavane kot socialna omrežja,
- b) organizacijsko okolje sestoji iz odnosov, ki vežejo organizacije in jih vidimo kot omrežje,
- c) aktivnosti akterjev v organizaciji lahko najbolje razložimo skozi njihov položaj v mreži odnosov,
- d) mreže lahko vidimo kot proces in tudi kot strukturo,
- e) karakteristike mreženja organizacij moramo vzeti v račun ob izvajanju primerjalnih analiz organizacij.

Temeljni motiv različnih oblik povezovanja in s tem tudi mreženja je predvsem v doseganju dolgoročne uspešnosti in v zmanjšanju tveganja, ki ga partnerji dosegajo s skupnim načrtovanjem in medsebojnim dopolnjevanjem. Medsebojne povezave in partnerstva tudi niso značilnost posamezne gospodarske panoge ali regije, ampak se pojavljajo v različnih panogah in se širijo preko nacionalnih meja (Lipnack & Stamps, 1994, str. 44).

V povezani ekonomiji je vsak mrežni igralec (posameznik, tim ali organizacija) postavljen v večji gospodarski splet in nanj vpliva, ta pa obratno ponovno zadeva vsakega udeleženca. V tako povezanem sistemu se ne moremo več osredotočiti le na izvajanje posameznih akterjev – ampak moramo upravljati povezana sredstva. V novi informacijski ekonomiji tako postajajo najpomembnejše organizacije, ki so organizirane kot mrežne organizacije, uspešni podjetniki prihodnosti pa tisti, ki bodo v procesu ustanavljanja in rasti podjetja uspeli vzpostaviti številne stike in zgraditi podjetniško mrežo, ki je pomemben dejavnik uspeha. Že v poznih 80. so raziskovalci menedžmenta (John Kotter, Ron Burt) začeli ugotavljati, da so določeni podjetniki oz. menedžerji boljši od drugih v izpolnjevanju svojih nalog zaradi utrjevanja medsebojnih odnosov v poslovnem okolju (Krebs, 2006).

## 2.2 Oblike mrežnih povezav

Mreženje ima v različnih kontekstih različne definicije (D'Amour, 2004, str. 5) in glede na specifičen namen preučevanja obstajajo številne razvrstitve tipov mrež. Hkrati velja izpostaviti, da je opredelitev ter delitev mrež zelo veliko. Področje proučevanja je še relativno novo in zato lahko v študijah in drugih delih zasledimo nepoistenost opredelitev, pojmov in razumevanja mrež ter mrežnega delovanja.

V našem delu se bomo osredotočili na enega od osnovnih kriterijev razvrščanja mrežnih organizacijskih povezav, in sicer ločitev na (Kovač, 1999b, str. 324–325):

- a) mrežne organizacijske povezave na interorganizacijski ravni (medorganizacijske in medpodjetniške mreže),
- b) mrežne organizacijske povezave na intraorganizacijski ravni (mrežne organizacijske strukture).

K temu pa lahko po pisanju drugih avtorjev (Johannisson, 2000, str. 369; Suhomlinova v Munič, 2003, str. 5; Roblek, 2007, str. 232) dodamo še tretjo razvrstitev, in sicer organizacijske povezave na osebni ravni (organizacijske osebne mreže ali podjetniške mreže).

V obsegu tega magistrskega dela se bomo v nadaljevanju podrobneje osredotočili na medorganizacijske in medpodjetniške mrežne povezave ter se dotaknili pojma organizacijskega osebne mreženja.



### 2.2.1 Medorganizacijske in medpodjetniške mrežne povezave

Organizacija oz. podjetje lahko preseže svojo optimalno velikost, razširi obseg poslovanja ali delovanja ter kot smo že omenili dosega številne druge prednosti na način, da vzpostavi različne oblike medpodjetniškega/medorganizacijskega sodelovanja (Tajnikar, 2000, str. 142).

Po Suarez-Vill (v Tajnikar, 2000, str. 142–143) sta dve tipični obliki takšnega medpodjetniškega/medorganizacijskega povezovanja podpogodbništvo in mreženje. Obe obliki spadata v širše področje tako imenovanih kooperacijskih struktur in strateškega partnerstva. V obeh primerih gre za poglobljanje delitve dela in povečano specializacijo. Oboje sili skupino podjetij/organizacij k medsebojnemu zavezništvu, slednje pa povzroča nastajanje mrežnih struktur z večjim številom podjetij oziroma organizacij.

Medorganizacijsko mrežo sestavljajo številni s poslom povezani partnerji, med katerimi obstaja nek odnos. Podjetje v toku svojega poslovanja sodeluje s številnimi poslovnimi partnerji – podjetji in organizacijami, kot so konzultantske organizacije, združenja, univerze, agencije, holdingi ipd. Z njimi podjetje tvori medorganizacijsko mrežo. Če gre le za medsebojno povezavo podjetij, govorimo o medpodjetniških mrežah. Največkrat preučujemo povezavo dveh podjetij. Gre za odnos dvojic. Medorganizacijske mreže presegajo ta nivo. Rutinsko komunikacijo spreminjajo v dolgotrajnejši odnos podjetij s širšim okoljem, ki ga sestavljajo tako podjetja kot druge organizacije (Munih, 2003, str. 11).

Mrežne povezave so lahko formalne ali neformalne.

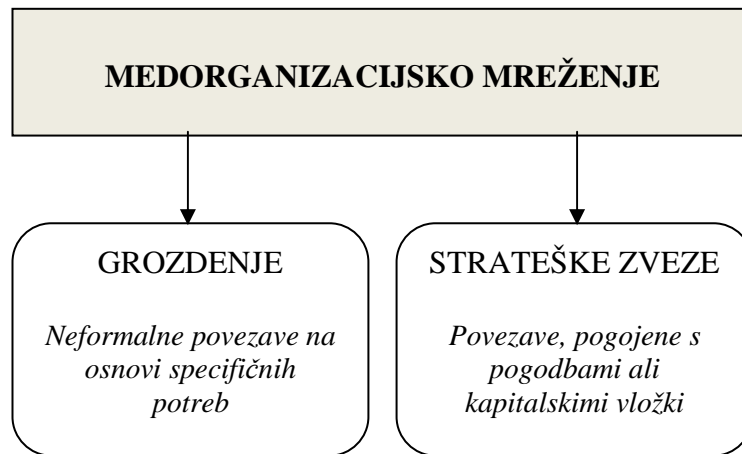
- a) **Neformalne združbe** nastajajo na čisto osebni ravni z določenim namenom in za določeno krajše ali daljše obdobje (Cross et al. v Roblek, 2007, str. 232) ali pa se podjetja/organizacije medsebojno povezujejo za doseganje skupnih ciljev na t. i. mehkih področjih (usposabljanje, promocija itd.). Tovrstne neformalne mrežne povezave običajno vključujejo večje število podjetij ter hkrati tudi podporne organizacije, izobraževalne ustanove. Članstvo je odprto za vse, ki izpolnjujejo minimalno postavljene kriterije (Medved, 2004, str. 10).
- b) **Formalne mreže** pa so bolj tržno usmerjene in oblikovane za realizacijo konkretnega projekta (ibid.).

V vsakdanji praksi komuniciranja v poslovnem in političnem okolju opažamo prepletanje tako formalnih kot neformalnih povezav (Roblek, 2007, str. 232–233). Nekateri avtorji v svojih študijah namesto pojma medorganizacijsko/medpodjetniško mreženje uporabljajo pojem poslovno mreženje, ki po mnenju Andersona in ostalih (v Antončič, 1999, str. 197) predstavlja niz povezanih odnosov med podjetji in se razlikuje od osebnih mrež, ki jih bomo opredelili v nadaljevanju tega dela. Podobno menijo Johanson in Mattsson (1993) ter McAuley (1999), da poslovne mreže tvorijo podjetja, ki s svojimi aktivnostmi vzpostavljajo dolgoročne odnose z ostalimi subjekti v mrežah (v Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 43). Dolgoročni odnosi in aktivnosti v mrežah jim omogočajo dostop do redkih virov, informacij, tehnologij in trgov, ki so ključni za zagotavljanje njihove konkurenčnosti na domačem in tujih trgih (Buckley, 1993; Hitt et al. v Ruzzier & Konečnik 2007, str. 43).

Po podjetnici Rezec (v Krnc, 2005, str. 11), specializirani za internacionalizacijo in vodenje mrež, lahko razdelimo medorganizacijsko mreženje na grozdenje (angl.

*clustering*), ki je neformalno podjetniško povezovanje na osnovi specifičnih potreb in s posebnimi značilnostmi, ter na oblikovanje *strateških povezav* oz. partnerstev (angl. *partnering*) (glej Sliko 5). Za strateške povezave (strateške zveze) je značilno, da so formalne, torej vezane bodisi s pogodbami bodisi s kapitalskimi vložki.

Slika 5: Oblike medorganizacijskega mreženja

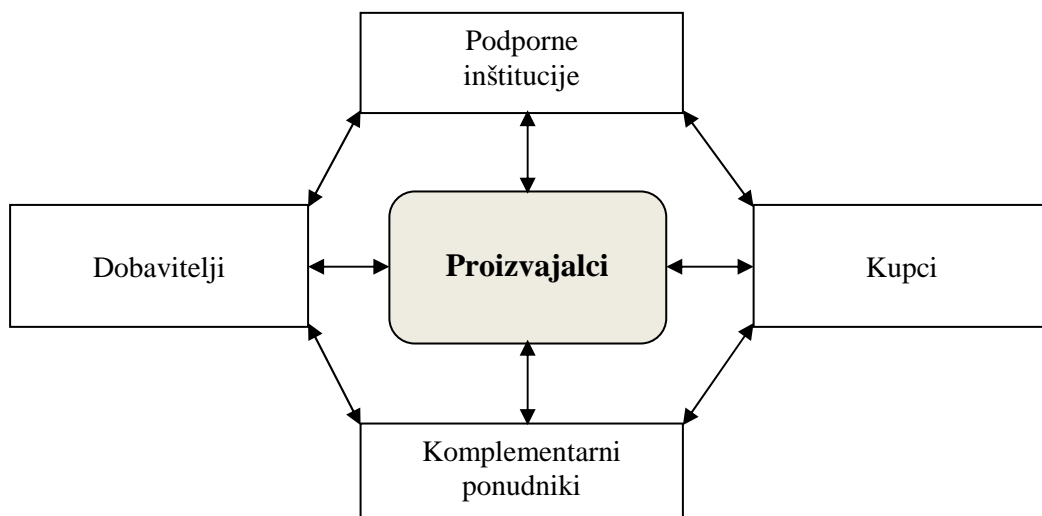


Vir: Rezec v Krnc, Izzivi informacijskih rešitev pri poslovnem sodelovanju, 2005, str. 11.

#### 2.2.1.1 Opredelitev grozdov in grozdenje

Mreženje podjetij postaja vse bolj pomemben element tržne strukture v gospodarstvu. Eden od pomembnih načinov za izboljšanje konkurenčne sposobnosti podjetij na določenem območju ter posledično dvig konkurenčnosti celotnega gospodarstva je povezovanje v grozde (Jaklič, Cotič & Zagoršek, 2004, str. 4) (glej Sliko 6), ki lahko poteka horizontalno (med podobnimi podjetji, ki izdelujejo sorodne izdelke – sodelovanje med konkurenti v panogi) ali vertikalno (podjetja se povezujejo s podizvajalci, dobavitelji, izvozniki in kupci) (Dwivedi, Varman & Saxena, 2003, str. 94).

Slika 6: Splošni model grozda



Vir: S. Vabšek, Avtomobilski grozd išče nove partnerje, 2003.

Porter (1999, str. 199–200) opredeljuje grozde kot geografske koncentracije medsebojno povezanih podjetij in združenih institucij v določeni panogi. Geografsko področje grozda

lahko obsega območje od posameznega mesta do države ali celo do sosednjih držav. Grozdi imajo različne oblike, odvisno od njihove globine in razvitosti, ampak po večini vključujejo množico povezanih industrij in drugih enot, ki so pomembne za konkurenčnost. Tako na primer vključujejo podjetja končnih proizvodov ali storitev; dobavitelje specializiranih vhodnih materialov, kot so komponente, strojna oprema in storitve, finančne institucije ter podjetja v sorodni industriji. Grozdi se pogosto raztezajo tudi v tržne poti h kupcem in k proizvajalcem komplementarnih proizvodov; specializiranim dobaviteljem infrastrukture; vladnim in drugim institucijam, ki nudijo specializirano izobraževanje, informacije, raziskave in tehnično podporo (kot so univerze, izobraževalne institucije); in agencijam za standarde. Vladne agencije, ki značilno vplivajo na grozd, so lahko razumljene kot del njega. Končno, veliko grozdov vključuje tudi trgovska združenja in ostala telesa kolektivnega zasebnega sektorja, ki podpirajo člane grozda (Porter, 1999, str. 199–200). V tem sistemu prihaja tako do sodelovanja kot tudi do konkuriranja med akterji, kar vodi do (Jaklič et al., 2004, str. 4):

- a) boljšega dostopa do informacij,
- b) prenosa znanja med akterji,
- c) izkoriščanja sinergijskih učinkov (skupna promocija, skupna vlaganja v R & R),
- d) spodbujanja inovativnosti,
- e) ustvarjanja novih priložnosti.

V delu Petrinove (1990, str. 9) je moč zaslediti, da grozd podjetjem prinaša naslednje prednosti:

- a) sodelovanje na področju trženja, tehnologije in financiranja,
- b) podjetniški dinamizem,
- c) konkurenco na podlagi kakovosti proizvodov, fleksibilnosti, hitrosti prilagajanja, inovativnosti,
- d) organizacijsko sposobnost, visoke standarde in produktivnost.

Podobno navajajo Jaklič in sodelavci (2004), da je bistvo povezovanja v grozde hkratno sodelovanje in konkurenca sorodnih ter podpornih podjetij in podpornih institucij na geografsko zaokroženem prostoru, pri čemer podjetja, povezana v grozd, dosegajo naslednje konkurenčne prednosti (Vabšek, 2003):

- a) izboljšanje kakovosti izdelkov,
- b) hitrejša rast,
- c) višji donosi,
- d) nižji transakcijski stroški,
- e) prednosti prvega ponudnika in prednosti zaradi učenja oziroma izobraževanja.

Britton (2004) pa posebej poudarja, da je pomen grozdov predvsem v vedno večji vlogi znanja v zvezi z industrijskimi inovacijskimi procesi in dosegljivostjo znanja. Kot drugo pa meni, da medregionalna geografija znanja in drugih ekonomskih odnosov predvideva pomembno podporo inovacijskim procesom grozdov ne glede na lokalne vire. Zelo pomembna je povezava med znanostjo in podjetji, ki implementirajo razvojne dosežke na trg (v Matek, 2004, str. 61).

Oblika grozda je ne glede na okolje, v katerem ga opazujemo, in avtorje, ki ga opisujejo, zelo podobna. Temeljno spoznanje je sodelovanje – združena moč in znanje, ki ga posamezno podjetje ali ustanova prispeva k skupnemu uspehu. Združeni predstavljajo

močan argument na trgu, kakor tudi možnost, da ga oblikujejo, spreminjajo in v nekaterih primerih celo usmerjajo (Matek, 2004, str. 38–39).

Najbolj značilno za podjetja v grozdu je, da med njimi obstajajo številne povezave, izmenjave znanja in tehnologij ter pozitivne eksternalije. Večina povezav je sicer ekonomskega pomena, vendar pa ne smemo zanemariti socialnih vplivov in koristi za okolje. Da bi ugotovili, ali gre za grozd, so bistvene predvsem tri značilnosti (Jaklič et al., 2004, str. 16):

- a) da podjetja sodelujejo,
- b) da obstajajo eksternalije in
- c) da so prisotne sinergije, ne le enostranske povezave.

Osnovni motiv grozdenja je vsekakor povezan z interesi in cilji, ki jih opredeljuje poznejši način delovanja. Po Matek (2004, str. 43–46) povzemamo, da je od cilja odvisna oblika sestave in način delovanja grozda. Oblik grozdov je več glede na obliko povezav, glede na zgradbo, glede na nivoje, ki jih grozd zajema, in tudi glede na smer delovanja. Razmerja se torej vselej prilagajajo potrebam in možnostim, ki jih imajo akterji v zvezi.

#### 2.2.1.2 Strateške povezave in zveze

Strateške povezave oz. zveze postajajo v zadnjem času čedalje bolj popularne (Rigby & Zook 2003). Raziskovalca Doz in Hamel (1998) navajata, da so logičen in pravočasen odgovor na intenzivne in nenadne spremembe v gospodarstvu, tehnologiji in globalizaciji, kar je mnoga podjetja pahnilo v hudo konkurenčno tekmo (v Hitt, Ireland & Hoskisson, 2005, str. 271).

Tradicionalno pojmovanje konkurenčnega odnosa, v katerem veljajo med konkurenti intenzivna »naravna« rivalstva načela, se vedno bolj umika sodobnemu konceptu iskanja skupnih koristi iz takšnega odnosa, ki jih tisti, ki v povezave niso vključeni, ne morejo pridobiti. Tako je na prvi pogled povečano sodelovanje med konkurenti v nasprotju z vedno bolj intenzivnim procesom konkuriranja. V omejenih povezavah gre torej za svojevrsten paradoks t. i. kooperativne konkurence, ki se kaže v kooperaciji pred trgovinami in konkuriranjem na trgu. Takšno sodelovanje, ki seveda poteka na strateški ravni, imenujemo strateške zveze (alianse), zavezništva ali partnerstva (Dubrovski v Crnogaj, 2008, str. 37).

Jarillo (1988) je strateško zvezo definiral kot dolgoročno zvezo, sklenjeno s točno določenim namenom. Podjetjem, ki vanjo vstopajo, omogoča, da v primerjavi s svojimi konkurenti dosežejo konkurenčne prednosti (Munih, 2003, str. 11). Pojavljajo se lahko v različnih oblikah, z različnim številom sodelujočih, vse dokler zadovoljujejo minimalne kriterije, kot so obstoj strateških ciljev, vzajemna (ne nujno enaka) koristnost in doseganje koristi iz sodelovanja, ki so večje od tistih koristi, ki izhajajo iz drugih področij (Krnec, 2005, str. 13). Ne glede na raznovrstnost definicij po posameznih avtorjih je vendarle mogoče iz njih izluščiti določene skupne vsebinske elemente oblik strategije sodelovanja, ki so (Dubrovski, 1997, str. 488):

- a) kooperativna povezanost dveh ali več sicer samostojnih organizacij,
- b) doseganje konkurenčnih prednosti na enem ali več strateških področjih,
- c) sinergijski učinek,
- d) doseganje posameznih ciljev udeležencev in skupnega cilja.

Strateške zveze so interorganizacijske povezave za vzpostavljanje, bogatenje ali vzdrževanje strateških konkurenčnih prednosti za doseg individualnih ciljev udeležencev in skupnega cilja, ki z izmenjavo in dopolnjevanjem resursov omogočajo povečano učinkovitost delovanja, tržno moč in delitev tveganja in katerih skupni učinek je večji od posameznih učinkov udeležencev zveze (Dubrovski, 1997, str. 488).

Oblike ali vrste zvez lahko razvrščamo različno, po več različnih kriterijih oziroma merilih. Kot tri glavne vrste povezav pa lahko izpostavimo (Krnc, 2005, str. 17–18):

- a) skupna vlaganja (angl. *joint venture*) – lastniška udeležba dveh ali več partnerjev pri nekem, za posebne namene na novo ustanovljenem podjetju, s katerim partnerji zagotavljajo skupne interese (Kenda, 2001, str. 212);
- b) kapitalske povezave (angl. *equity strategic alliance*) – povezave, kjer sta dva ali več podjetij lastniki različno velikih deležev skupno ustanovljenega podjetja;
- c) nekapitalske povezave (angl. *nonequity strategic alliance*) – povezave, kjer dva ali več podjetij razvijejo pogodbeni odnos za deljenje in souporabo svojih edinstvenih virov in zmožnosti za ustvarjanje konkurenčne prednosti. Kot najbolj razširjene lahko omenimo predvsem (Lapuh v Krnc, 2005, str. 18) licenčno pogodbo, franšizing, delitev proizvodnje oziroma proizvodno kooperacijo, skupno trženje, distribucijski dogovor, oskrbovalno verigo, raziskovalno-razvojno partnerstvo idr.

Za uspešen nastop na mednarodnih trgih je potrebno načrtno in sistematično oblikovati tako notranja zaveznitva kakor tudi zunanja oziroma mednarodna partnerstva. Vključevanje v zveze pa mora vselej biti premišljeno in načrtno ter del neke celovite strategije podjetja, upoštevajoč vse pogoje uspešnega strateškega zaveznitva (Dubrovski, 1997, str. 504).

### 2.2.2 Mreženje na osebni ravni

Osebno raven mreženja lahko razumemo kot individualno mreženje (mreženje akterja v zasebnem življenju) ali kot organizacijsko osebno mreženje oziroma podjetniško mreženje (mreženje akterja za potrebe organizacije/posla). Akterji znotraj mrež namreč vselej vzpostavljajo socialne povezave, tako organizacijske kot tudi osebne (Antončič, 1999, str. 195).

Vsak od nas ima vsaj eno skupino ljudi, ki jih pozna in lahko z njimi izmenjuje informacije. To pomeni, da vsak posameznik ves čas deluje znotraj osebnih mrež, jih uporablja in ustvarja. Te mreže lahko vplivajo na njegovo zasebno življenje ali na poslovne odnose. Bistvo tovrstnega mreženja je razvijanje vezi in poznanstev z namenom pridobivanja in izmenjave informacij ter virov (Standke & Stell, 2000, str. 65).

Organizacijsko mreženje na osebni ravni izhaja iz t. i. osebnostnih perspektiv. Za te je značilno, da upoštevajo vzajemno delovanje organizacij kot posledico odnosov med posamezniki. Torej je vpliv organizacijskih povezav odvisen od vpliva mreženja med posamezniki (Perry et. al. v Roblek, 2007, str. 232). Tako povezovanje posameznikov in prek njih organizacij temelji na oblikovanju socialne mreže, ki jo teoretično lahko opredelimo kot socialno strukturo, temelječo na individualnem (posredno organizacijskem) povezovanju (Roblek, 2007, str. 232). Po Brassu (1992) pa jo definiramo kot skupek vozlišč, ki predstavlja posameznike ali skupine, in nabor vezi, ki predstavljajo medsebojno povezanost med vozlišči. Te vezi so lahko sestavljene iz (Brass v Antončič, 1999, str. 195):

- a) izmenjave blaga ali storitev (angl. *workflow network*),
- b) izmenjave informacij in idej (angl. *communication network*),
- c) izmenjave afekta (angl. *friendship network*),
- d) izmenjave vpliva (angl. *authority network*) ali
- e) kombinacije različnih načinov povezave (angl. *multiplexity*).

Če poslovne mreže vidimo kot skupek povezanih odnosov med podjetji (Anderson et al. v Antončič, 1999, str. 197), pa osebno mreženje razumemo kot skupek oseb, s katerimi ima posameznik (podjetnik) direktne odnose (Dubini & Aldrich v Antončič, 1999, str. 197).

Z vključitvijo osebnih mrež v podjetniški proces podjetje vpne v družbeno, ekonomsko in kulturno okolje (Johannisson, 1995). Podjetnik potrebuje veliko informacij in znanj, ki jih sam nima, vendar jih lahko pridobi v stikih z drugimi; podjetniške mreže so s tem ključne v zmanjševanju tveganja, povezanega s hitro spreminjajočim se okoljem. Vključitev podjetniških mrež doda podobi novo dimenzijo podjetnika – njegovi ekonomski vlogi pri njegovem delovanju in ustvarjanju dodane vrednosti pripne družbeno vlogo, ki jo igra v lokalni in širši skupnosti (Johannisson v Drnovšek, 2009).

Uspešni podjetniki svojo mrežo gradijo načrtno. Uporabljajo formalna in neformalna osebna srečanja in stike. Osebni pristop je običajno učinkovitejši, pristnejši in prožnejši od uradnega. Občasna srečanja so lahko priložnost za vpeljavo in usmerjanje strateškega razvoja posla. Podjetniki pa se od svojih sodelavcev, dobaviteljev in kupcev tudi učijo. Med njimi vlada odnos, ki temelji na skupnih vrednotah in zaupanju (Johannisson, 1996, str. 254).

Antončič, Hisrich, Petrin in Vahčič (2002, str. 94) pišejo, da je za vsakega podjetnika pomembno, da si zgradi mrežo za moralno podporo, ki jo sestavljajo člani družine in prijatelji – skupino navijačev. Skupina navijačev ima ključno vlogo v mnogih težkih in samotnih trenutkih v podjetniškem procesu. Poleg moralne podpore pa potrebuje podjetnik tudi nasvete in posvete. Nasvete mu lahko dajejo mentor, poslovni partnerji, panožna organizacija ali osebne zveze – tj. člani mreže za strokovno podporo.

Rezultati empiričnih študij kažejo na precejšen pomen osebnih mrež, še posebej v samem procesu ustanovitve in začetne rasti podjetja. Butler in Hansen (1991) sta potrdila vlogo podjetnikovih mrež v izbiri poslovne priložnosti in procesu ustanovitve podjetja. Brüderl in Preisendörfer (1998) sta potrdila pomen močnih vezi in moralne podpore družine v procesu ustanovitve podjetja in začetne rasti. Singh in sodelavci (v Drnovšek, 2009) pravijo, da ima velikost podjetnikove mreže pomembno vlogo v procesu prepoznavanja poslovne priložnosti, saj ima podjetnik z večjo mrežo dostop do več informacij. Podjetniki, ki so pripravljeni osebne mreže širiti izven ožjega kroga prijateljev in družinskih članov, se soočijo z več priložnostmi, ki jih lahko implementirajo v novih podjetniških podvigih.

Podjetnikove osebne mreže imajo veliko vlogo v uspehu podjetja, vendar na njih ne smemo gledati ločeno, temveč v povezavi s poslovnimi mrežami. Po Nohria (v Antončič, 1999, str. 212) na osebne in podjetniške mreže ne smemo gledati kot na dva nepovezana pojavi, ampak kot na socialno mreženje, v katerem vplivata drug na drugega.

### **2.3 Razlogi za mrežno delovanje**

Povezovanje v mreže in sodelovanje z drugimi podjetji in institucijami vzpostavlja pogoje za takšno organizacijo v podjetju, ki zagotavlja prilagodljivost in odzivnost, saj lahko s tem

svoje vire usmeri v aktivnosti, povezane z njegovimi osrednjimi sposobnostmi, druge aktivnosti pa izloči (Petrin, 1990, str. 6).

Razlogi za mreženje izhajajo iz koristi, ki jih mreženje prinese. Podjetja želijo predvsem ustvariti konkurenčne prednosti s pomočjo sinergijskih učinkov medsebojno povezanih podjetij. Razloge za mreženje lahko najdemo tudi v omejenih zmožnostih in virih ali pa ga sprožijo nenadne spremembe v okolju, ki zahtevajo od podjetij vedno nove pristope in nove ukrepe. Tovrstne spremembe so lahko predvsem za manjša podjetja prevelik izziv in rešitev tako vidijo v povezovanju z drugimi.

Pennings (v Pahor 2001, str. 18) ugotavlja, da horizontalno in vertikalno povezovanje podjetij omogoča boljše medsebojno koordinacijo in pomaga zmanjševati negotovost, kar zmanjšuje transakcijske stroške. Drugi avtorji pa navajajo, da povezovanje podjetij na različnih ravneh vpliva na učinkovitost podjetij (Gispert, 1998; Nahapiet & Ghoshal, 1998, v Pahor 2001, str. 18), odločitve o skupnih vlaganjih (Gulati & Westphal, 1999, v Pahor 2001, str. 18), ponotranjenje menjava ter na izmenjavo informacij med podjetji (Tsai & Ghoshal; Hansen v Pahor 2001, str. 19). Mreženje pogosto olajša tudi dostop do trgov kapitala, saj v mrežo povezana podjetja predstavljajo večjo kritično maso, ki lažje pritegne zunanji kapital na določena lokalna območja (Tajnikar, 2000, str. 145).

Mreže torej obstajajo zaradi različnih razlogov (ne samo zaradi poslovnih priložnosti). V njih obstaja cela vrsta menjav (Drnovšek, 2009):

- a) menjave, povezane s konkretnim opravilom (sredstva, pomoč, informacije, sodelovanje),
- b) pozicija (napredovanje, prepoznanje, vidnost),
- c) menjave, povezane z odnosom (vključitev, osebna podpora, razumevanje, hvaležnost),
- d) menjave, povezane z osebo (izziv, učenje, vključitev).

Manjša podjetja lahko uspešno konkurirajo velikim na podlagi strategije stalnih sprememb. Zaradi svoje majhnosti ne izpolnjujejo pogojev za uspešno poslovanje na podlagi ekonomije obsega, vendar pa izpolnjujejo zahteve po fleksibilnosti obsega. Majhnost je precejšnja ovira za doseganje konkurenčnosti predvsem zaradi (Petrin, 1990, str. 6):

- a) pomanjkanja sredstev, delovne sile, finančnih virov,
- b) omejenega dostopa do virov,
- c) omejenega vpliva na ekonomsko in politično okolje,
- d) neučinkovitosti zaradi majhnega obsega (ekonomija obsega) poslovanja,
- e) nizke tržne moči.

Izkušnje kažejo, da je mogoče pomanjkanje virov na področju znanja, strokovnosti, dostopa do kupcev in nematerialnih virov premagati z oblikovanjem povezav, ki omogočajo izmenjavo informacij in doseganje večje konkurenčnosti (Richter, 2000, str. 137). Poleg tega majhnim podjetjem, ki ne želijo rasti ali zaradi različnih okoliščin rastejo počasi, povezovanje z drugimi podjetji omogoča izkoriščati nekatere lastnosti in prednosti, ki sicer pripadajo le velikim podjetjem. Seveda pa mora (Arena, 2004) doseganje koristi vedno potekati obojestransko. Partnerska podjetja morajo imeti možnost presegati svoje slabosti s pomočjo zavezniškega odnosa.

Izkušnje kažejo, da je mreženje nujno tudi za večja podjetja, saj vzpostavlja pogoje za

takšno organizacijo v podjetju, ki zagotavlja prilagodljivost in odzivnost. Vsako mreženje podjetij nenehno prinaša oziroma proizvaja mrežne učinke – izide za vsa v mreži udeležena podjetja. Ti izidi lahko pozitivno ali pa tudi negativno vplivajo na dobiček sedaj ali v prihodnosti. Zato mora biti podjetje vselej pozorno na najpomembnejše izide mreženj, v katerih je udeleženo. Mora jih opazovati, ocenjevati in se nanje ustrezno odzivati (Ford, Gadde, Hakansson & Snehota, 2002, str. 13–14).

Več različnih študij in raziskav je pokazalo, da je mreženje eden izmed ključnih dejavnikov uspeha tako podjetja kot podjetnikov. Tudi podjetnik iz svoje mreže črpa informacije, potrebne za osnovno poslovanje in za nadaljnji razvoj. Vsak podjetnik svoje komunikacijske, poslovodne sposobnosti in znanje izkazuje tudi skozi sposobnost ustvarjanja podjetniške mreže. Mreženje torej vključuje vse medsebojne odnose in njihovo spremljanje ter upošteva, da so odnosi med organizacijami v bistvu odnosi med ljudmi (Munih, 2003, str. 7).

Naj opomnimo, da mreženje ne prinese vselej samo prednosti, ampak lahko prinese tudi določene težave in pomanjkljivosti. Mednje lahko štejemo preveliko »stabilnost« mreže, ker želijo podjetja vzpostaviti močne in dolgoročne povezave s svojimi kupci, dobavitelji in distributerji. To pa lahko zaustavi rast in razvoj podjetij v mreži in mreže same. Po Guglerju (1992) in Lynchu (1993) (v Jaklič, 1998, str. 362–363) se lahko težave pojavijo še pri izbiri partnerjev, saj se podjetja med seboj še ne poznajo in odločitev o sodelovanju lahko temelji na napačnih informacijah. Podjetje se mora ob vstopu v mrežo zavedati tveganja, da lahko partner postane močnejši tekmeč ter da lahko pride do zlorab tehnološkega znanja v škodo določenega podjetja v mreži. Gugler (1992) je zapisal, da se težave lahko pojavijo tudi zaradi izgube nadzora nad operacijami in izgube konkurenčne prednosti. Prav tako imajo lahko po Mattssonu (1989) mrežno usmerjeni menedžerji težave pri pridobivanju kontrolnih informacij; marketinške statistike ne omogočajo vpogleda v razmerja med podjetji. Tradicionalni resursi ne zagotavljajo informacij, potrebnih za koordinacijo partnerjev znotraj mreže. V mrežah je tako težko vzpostaviti učinkovito vodenje in koordiniranje (Mattsson, 1989). Med problemi pa ne smemo pozabiti na zaupanje in poslovno etiko. Kulturne razlike, slaba komunikacija med partnerji in oportunistično obnašanje so lahko razlogi za propad mrež (Mattsson v Jaklič, 1998, str. 362–363).

Ne glede na omenjene slabosti smo mnenja, da pozitivne lastnosti mreženja prevladujejo nad možnimi težavami oziroma pomanjkljivostmi. Podjetja in podjetniki ne morejo uspešno delovati kot individuumi in tako posledično mreženje postaja način življenja – tako v ekonomskem kot tudi v vseh drugih okoljih.

## **2.4 Ravnateljstvo mrežnih organizacij**

Pojem mrežnega ravnateljstva/menedžmenta lahko opredelimo kot slog vodenja, ki pomeni nadgradnjo ali ustrezno sinergijo predvsem med upravljanjem z informacijami, znanjem in človeškimi viri. Znanje oziroma vedenje je postalo moč nove ekonomije. Mreženje kot pomemben del nove ekonomije povezuje vse to znanje in tako govorimo o pojmu povezanega znanja. Nova informacijska ekonomija je tako povezana z ekonomiko znanja, ki temelji na kompleksnosti povezav. Vsi člani mreže so medsebojno povezani in tvorijo ekonomski življenjski prostor. V tako povezanem sistemu izgubi ukvarjanje s posameznikom svojo vlogo, govorimo o ravnateljstvu/menedžmentu s povezanimi viri v sistemu (Krebs v Roblek, 2007, str. 244). Vsaka organizacija potrebuje vodjo in uspešen tim ljudi, ki mu pomagajo načrtovati in izvajati zadani načrt (Roblek, 2007, str. 244).



Pri vzpostavitvi in vzdrževanju mrežnih poslovnih povezav med dvema ali več organizacijami obstajata za menedžment dva temeljna sklopa aktivnosti. Prvi sklop sestavljajo specifične aktivnosti, ki so povezane z oblikovanjem in vzdrževanjem mrežnih povezav. Drugi sklop sestavljajo aktivnosti, ki so povezane s klasičnimi nalogami menedžmenta, kot so: planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola. Med aktivnosti, ki so povezane z vzpostavitvijo in vzdrževanjem mrežnih organizacijskih povezav, se uvrščajo (Ritter & Gemünden v Kovač, 1999b, str. 331):

a) **Vzpostavitev mrežnih povezav**

Začetek oblikovanja mrežnih povezav predstavlja fazo iskanja potencialnih partnerjev. Posamezna podjetja vzdržujejo zelo različne povezave z okoljem. Pri tem pa ni nujno, da se mrežne povezave oblikujejo na temelju obstoječih poslovnih kontaktov. Do mrežnega povezovanja lahko pripelje tudi sistematično usmerjeno iskanje potencialnih poslovnih partnerjev za navedeno obliko sodelovanja.

b) **Izmenjava med partnerji**

Pri tem mislimo na doprinos in postavljanje zahtev po izmenjavi izdelkov, storitev, finančnih sredstev, know-howa, informacij, strokovnjakov ipd. Izmenjava je namenjena zadovoljevanju potreb partnerjev, vključenih v mrežo.

c) **Koordinacija**

Naloga koordinacije je medsebojna uskladitev in harmonizacija delovanja posameznih partnerjev v mreži. Koordinacija medsebojnega delovanja organizacij predstavlja osrednjo nalogo v delovanju mreže. Od posameznih podjetij, vključenih v mrežo, ne moremo pričakovati, da bodo imela vedno popolnoma identično sliko o nadaljnjih ciljnih razvoja, vedno v celoti usklajene interese in da bodo razpolagala s popolnoma enakimi zmožnostmi. Za doseg potrebne stopnje notranje harmonizacije so potrebni koordinacijski procesi, ki navedena področja medsebojno uskladijo.

Menedžerski procesi v mrežnih povezavah potekajo na ravni mreže in v posameznih organizacijah. Kompleksnost menedžerskih procesov zahteva jasno razmejitvev in medsebojno usklajenost. Za lažje prepoznavanje in razumevanje menedžerskih procesov je smiselna delitev na (Kovač, 1999b, str. 332):

- a) menedžerske procese oblikovanja medorganizacijskih in medpodjetniških mrežnih povezav, kjer so v ospredju opredelitev ciljev in oblike mrežnega sodelovanja,
- b) menedžerske procese zagotavljanja razvoja in delovanja medorganizacijskih in medpodjetniških mrežnih povezav, kjer gre za vzpostavitev sistema menedžmenta, ki prevzema koordinacijsko vlogo znotraj mreže.

Vzpostavitev in oblika vzpostavljene mreže je odvisna od različnih dejavnikov. Vzpostavljene mreže se med seboj razlikujejo glede na razloge za mreženje, število članov v mreži, moč posameznega člana mreže, glede medsebojne povezave članov pa tudi glede na specifičnost kulture posameznih držav (Sikavica & Novak, 1999, str. 249). Glede na to, kdo jih oblikuje ter s kakšnim namenom, pa je pomembno, ali naj bo odločanje centralizirano ali decentralizirano, torej kje naj se nahaja avtoriteta za odločanje. Začrtane cilje (Roblek, 2007, str. 244) bo vzpostavljena mreža lahko dosegla le s pravilnim upravljanjem in vodenjem, ki mora biti v skladu s poslovno strategijo organizacije oziroma podjetja.

## 2.5 Socialni kapital

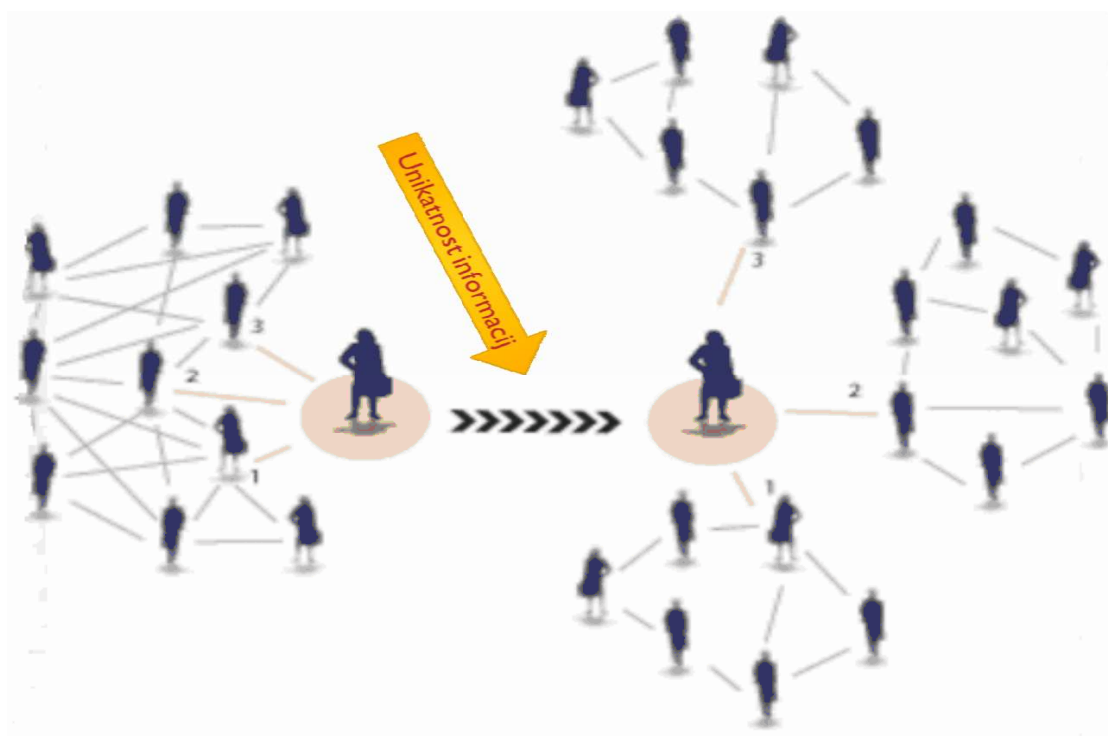
Številne raziskave kažejo, da k uspehu vodita t. i. povezani besedi »koga poznaš« (socialni kapital) in »kaj veš« (človeški kapital). Arent Greve (v Krebs, 2006) vidi človeški kapital kot znanje in veščine, socialni kapital pa kot sposobnost povezovanja z drugimi znotraj in izven organizacije za pridobitev potrebnih informacij ali rešitev nastalega problema. V svoji raziskavi je ugotovil, da imata tako človeški kot tudi socialni kapital pozitiven vpliv na produktivnost, vendar je vpliv socialnega kapitala tukaj še nekoliko močnejši. Raziskava je pokazala, da so projektni menedžerji in podjetniki z velikimi osebnimi mrežami bolj produktivni – bolje koordinirajo opravila in imajo znanja, potrebna za dokončanje zastavljenih projektnih ciljev (Krebs, 2006).

Temeljni parameter za določitev vrednosti mreže je tako socialni kapital, ki ga sestavljajo posamezni člani mreže. Torej lahko govorimo o lastnini mreže – zmožnosti, da posameznik prek članov mreže ali povezav ter z zunanjimi organizacijami reši problem ali dobi informacijo (Roblek, 2007, str. 233).

Po Drnovšek (2009) lahko podamo naslednjo opredelitev socialnega kapitala:

- a) Socialni kapital lahko obrazložimo kot povezave med ljudmi za pridobitev virov. Njegova značilnost je, da je neotipljiv oz. da lastniške pravice niso čisto jasno definirane. Socialni kapital je lastnina skupin, ki so povezane. Pri tem noben podjetnik nima ekskluzivne lastninske pravice nad njim.
- b) Socialni kapital je skupek obstoječih ali potencialnih virov, ki jih povezujemo v trajno mrežo odnosov z bolj ali manj institucionalizirano medsebojno povezavo znancev.
- c) Burt (1992) vidi socialni kapital kot prijateljske in splošne stike, skozi katere pridobivajo poslovne priložnosti in izkoriščajo svoj človeški in finančni kapital. Coleman (1994) meni, da je čvrsta vez nujno potrebna za nastanek socialnega kapitala, medtem ko Burt (1992) daje prednost moči šibkih vezi, ki so lahko izvor novega znanja in virov (glej Sliko 7). Da ima določena oseba socialni kapital, mora biti povezana z drugimi, ki imajo aktualne in koristne vire (Portes v Drnovšek, 2009).

Slika 7: Ustvarjanje socialnega kapitala



Vir: M. Drnovšek, *Teorija podjetništva*, 2009.

Socialni kapital tako označuje vključenost posameznika ali kolektivnih akterjev v družbene vezi in mreže (Adam, Rončević & Tomšič, 2007, str. 1). Preden se združbe odločijo vstopiti v mrežo, morajo spoznati pomen socialnega kapitala v združbah. Od njega je odvisno, kakšna pomembnost bo pripisana zaupanju in želji po izgradnji medsebojnih povezav. Socialni kapital (Nohria & Eccles v Morton, Brookes, Smart, Backhouse & Burns, 2004, str. 19) skupaj s finančnim in človeškim sestavlja celostni (organizacijski) kapital družbe.

Socialni kapital (Nahapiet & Ghoshal, 1998) je lahko razumljen kot »vsota aktualnih in potencialnih resursov, ki so na razpolago in izhajajo iz mrežnih povezav v posesti socialnih enot«. Sestavljen (Cohen & Prusak, 2001) je iz aktivnih povezav med ljudmi: iz zaupanja, medsebojnega razumevanja in skupnih vrednot, ki povezujejo člane združbe med seboj in omogočajo doseganje skupnih ciljev (Morton et al., 2004, str. 219). Socialni kapital je zmožnost ljudi, da delujejo skupaj (Fukuyama, 1996, str. 10).

Določeni cilji in projekti zahtevajo sodelovanje in podporo okolja, in če si je posameznik ali skupina sposobna pridobiti sodelovanje in podporo, govorimo o visoki stopnji socialnega kapitala. Tako kot v človeški, moramo vlagati tudi v socialni kapital in oba sta cenjena – saj je mogoče z njima priti do denarja in moči. Socialni kapital zlasti omogoča dostop do informacij, ki so včasih ključnega pomena za doseg ciljev (Adam et al., 2007, str. 1).

Eden od temeljev socialnega kapitala je zaupanje. Le osebam, ki jim na nek način zaupamo in s katerimi imamo določene povezave, posodimo vire. Na drugi strani od naših povezav pričakujemo, da bomo tudi sami preko povezav prišli do socialnega kapitala. Povezave

nastajajo torej zaradi medsebojnih koristi, ki jih posamezniki pridobivajo iz svojih mrež (Schiff v Drnovšek, 2009).

Poleg pozitivnega je socialni kapital tudi negativen in se odraža z/s (Portes v Drnovšek, 2009):

- a) izključitvijo,
- b) prekoračitvijo zahtev do članov skupine,
- c) omejitvijo osebne svobode,
- d) padcem nivoja norm.

Vse vrste socialnega kapitala se lahko tudi uporabi in zlorabi za različne škodljive namene (Adam et al., 2007, str. 1).

Prisotnost in razsežnost socialnega kapitala podjetnika je zelo pomembna za uspeh podjetnika in podjetja. Če pogledamo na socialni kapital skozi podjetniške mreže, lahko ugotovimo, da lahko podjetnik z njihovo pomočjo poišče opredmetena (na primer finančno posojilo) in neopredmetena sredstva (na primer nasvet, informacijo, moralno podporo). Številni raziskovalci prepoznajo socialni kapital in znanje kot pogoj uspešnosti podjetja in podjetnika (Drnovšek, 2009).

Predvsem mreže malih in srednje velikih podjetij temeljijo na osebnih odnosih, kjer se mala podjetniška omrežja prekrivajo s podjetniškimi mrežami (Biggiero v Širec & Bradač, 2008, str. 2).

Kot koristi socialnega kapitala pa lahko navedemo naslednje (Drnovšek, 2009):

- a) Pretok informacij  
Posameznik iz mrež pridobiva koristne informacije o poslovnih priložnostih, ki drugače niso dosegljive. Vpliv oz. kontrola: če posameznik pripada več skupinam, ki se med seboj ne poznajo (strukturna luknja), ima možnost kontrole nad pretokom informacij.
- b) Socialno priporočilo (kredibilnost)  
Posameznik na podlagi tega, da pripada določeni skupini, pridobi zaupanje (kredibilnost) in preko tega pridobi vire, ki jih sicer ne bi.
- c) Okrepitev identitete  
Posameznik pripada določeni skupini ali mreži, zato pridobi na veljavi v družbi, kar mu omogoča vstop v druge mreže.

Mreženje je ključnega značaja za kroženje in prenos znanja ter za oblikovanje prožnih organizacijskih oblik. Posebno to velja za t. i. družbo, temelječo na znanju. Teza je, da se takšna družba brez (premostitvenega) socialnega kapitala sploh ne more vzpostaviti oz. zaživeti. Prav socialni kapital omogoča hitro povezovanje virov znanja z uporabniki (Adam et al., 2007, str. 1–2).

### 3 KRIZNI MENEDŽMENT

Trenutno poslovno okolje in gospodarska kriza zahtevata od lastnikov in vodstev podjetij hitre ukrepe v smeri prilagajanja delovanja podjetja na sedanji upad naročil in bodoče poslovne negotovosti. Spremeniti ali na novo definirati je potrebno vizijo podjetja in v nadaljevanju še strategije in cilje. Slovensko gradbeništvo danes pestijo problemi velikih investicij v zaloge stanovanj in poslovnih prostorov ter v drago mehanizacijo. Veliko podjetij ni več sposobno odplačevati lizingov in kratkoročnih kreditov. Takšne okoliščine in kruta poslovna dejstva kličejo po aktivaciji kriznega menedžmenta.

#### 3.1 Opredelitev krize

Pojem kriza ali krizne okoliščine označujejo nevarno, težko in skrb vzbujajoče stanje, ki se nanaša na široko področje družbenih, naravnih in ekonomskih procesov. Različne krize imajo lahko različne razsežnosti. V dvajsetem stoletju sta svet prizadeli dve največji tako ekonomski kot družbeni krizi, in sicer prva in druga svetovna vojna. Poleg vojn smo bili priča še svetovnemu finančnemu zlomu (1929), drugemu naftnemu šoku (1973), zalivskobližnjevzhodnim konfliktom, vojni na Balkanu in terorističnim grožnjam islamskih fundamentalistov proti večini zahodnih demokracij.

Med leti 2007 in 2010 je svet postopoma in ga še vedno siromaši zadnja finančna kriza. Ta je nastala zaradi prepričanja monetarnih oblasti, da je visoka gospodarska rast večna. Odobravali so se krediti brez ustreznih zavarovanj, predvsem na nepremičninskem področju. Ti paketi neustrezno zavarovanih kreditov so se ustrezno zamaskirali in preprodali naprej po vsem svetu. Pijanost od pričakovanih večno visokih donosov je strmoglavila najprej v finančnem in v nadaljevanju še v realnem sektorju. Krizo v slovenskem gospodarstvu je poglobil še upad naročil in zaključek večjih investicijskih naložb tako države kot večjih izvoznikov.

Skupna značilnost ali imenovalec večjih svetovnih kriz je neugodno in zaskrbljujoče stanje, ki ogroža tako ljudi kot njihovo premoženje in vpliva na ustaljene življenjske tokove. Z gospodarskega vidika razlikujemo oz. lahko govorimo o svetovnih krizah, kakršna je danes, narodno gospodarskih krizah (npr. gospodarska kriza v Grčiji), krizi podobnih gospodarstev, krizi v panožnih gospodarstvih (npr. v vinogradništvu) in podjetniški krizi.

V magistrskem delu se bomo v nadaljevanju osredotočili na krizo, ki je v Sloveniji najbolj prizadela gradbeno panogo.

Pri preučevanju domače in tuje literature o gospodarskih krizah ugotavljamo, da so si definicije več ali manj podobne. Večina le-teh izhaja in povzema definicijo, ki jo je razvil nemški ekonomist Ulrich Krystek (v Dubrovski, 2004, str. 15), kjer so krize nenačrtovani in časovno omejeni procesi, na katere je mogoče vplivati le omejeno. Krize lahko trajno ogrozijo ali celo onemogočijo obstoj celotnega podjetja ali njegovih pomembnih posameznih delov.

H Krystkovim spoznanjem dodaja Tavčar še (1992, str. 152):

- a) da kriza prizadene temeljne cilje podjetja,
- b) ogrozi in onemogoči doseganje smotrov in ciljev,
- c) lahko vpliva tudi na obstoj podjetja kot celote.

Končina in Mirtič (1999, str. 21) menita, da je kriza v podjetju najpogosteje dolgoročna rezultanta napačnih poslovnih odločitev in škodljivih vplivov dejavnikov okolja, ki postopoma siromašijo organizacijo, kršijo poslovni smoter in cilje podjetja ter povzročajo njegovo notranjo entropijo.

S povzemanjem vsebine citiranih in povzetih definicij in na osnovi lastnih spoznanj ter opažanj delovanja velikih gradbenih sistemov v Sloveniji ugotavljamo, da je trenutna kriza časovno omejeno stanje, večinoma nenameren proces, na katerega lahko vodstvo vpliva le omejeno. Vsako tržno neugodno ali krizno stanje lahko v podjetju privede do take situacije, da je ogrožen nadaljnji razvoj podjetja kot celote ali njegovih vitalnih delov.

### **3.2 Vedenje vodstev gradbenih skupin med krizo**

Tavčar (1992, str. 154) vidi in ocenjuje vedenje poslovodij med potekom krize v treh obdobjih:

- a) v obdobju pred krizo,
- b) v obdobju krize,
- c) v obdobju po krizi.

V obdobju pred krizo večina menedžmentov in višjih poslovodij zanika slabo poslovanje, valijo krivdo na druge, med njimi pa se širita nerazpoloženje in strah. Ob izbruhu krize je menedžment nepripravljen in ga večinoma zajame brezglavi strah. Ob popolnem polomu se vodenje poruši. Po zlomu sledi šok, temu sledi negotovost. Obstoječi menedžment v večini primerov ni več sposoben izvajati radikalnih sprememb, ki sledijo krizi. V delovanje in poslovanje podjetij se vmešajo še zunanji deležniki, kot so banke, upniki in ostala zainteresirana skupnost.

Lastniki in uprave podjetij so tisti, ki največkrat zavestno ali kako drugače spregledajo in zanemarijo simptome krize, iz česar lahko sklepamo, da so zaradi tega prav oni največkrat krivi za nastanek ali pa za poglobitev krize v podjetju. V Sloveniji so se pred časom izvedli veliki menedžerski odkupi podjetij s strani ozkih vodstev. Danes so delni ali večinski lastniki velikih gradbenih sistemov tisti menedžerji, ki so v večini pripeljali podjetja do stanja, kakršno je danes. Tako ne obstaja več pravi nadzor nad vodenjem podjetij. S tem v zvezi se je rodil novi paradoks, in sicer danes rešujejo svoja podjetja tisti menedžerji, ki so ta ista podjetja spravili v slab položaj. Edini resni kontrolor, ki v tej krizni situaciji spremlja poslovanje podjetij, so banke.

Podobno kot v preteklih krizah se današnje vodstvo in lastniki večjih slovenskih gradbenih skupin vedejo skoraj enako. Za nazoren prikaz vedenja menedžmenta v procesu propadanja podjetij bomo uporabili Weitzlov in Janssenov model (v Dubrovski, 2004, str. 49):

- a) faza zaslepljenosti,
- b) faza pasivnosti,
- c) faza napačnih odločitev,
- d) faza krize,
- e) faza propada.

Za fazo zaslepljenosti je značilno, da vodstvo ne zaznava pravočasno signalov sprememb. Iz tega razloga ne sprejema nobenih poslovnih odločitev, s katerimi bi lahko odpravili

vzroke, ki so privedli do porušanja ravnotežja, kar bi bilo mogoče doseči z učinkovitim informacijskim sistemom.

Faza, ki sledi, je faza pasivnosti. V tej fazi je bilo vodstvo opozorjeno na naraščanje razkoraka med dejanskim in želenim stanjem, ki bi ga bilo mogoče ublažiti ali celo odpraviti z učinkovitimi in pravočasnimi ukrepi. Vodstvo v tem trenutku meni, da gre za trenutne motnje, ki bodo same po sebi kmalu odpravljene. Istočasno pa vodstvo podcenjuje možne izide naraščajočega razkoraka. Ob hudih krizah pride pogosto do zbežnosti, ki privede do ohromelosti in nezmožnosti za ukrepanje.

V fazi napačnih odločitev neravnovesje tako naraste, da ga ni mogoče več prezreti. Vodstvo v tem primeru centralizira poslovne odločitve, ki izhajajo zgolj iz njegove zaznave razvoja dogodkov in ne upošteva mnenj in nasvetov tistih, ki so neposredno udeleženi v procesu (tržniki, prodajniki in drugi).

Fazo krize zazna tudi širše okolje podjetja, ki se nanjo odzove v skladu s svojimi interesi. Takšno stanje je mogoče odpraviti z bistvenimi in drastičnimi spremembami v strukturah, vodenju in miselnosti. Velike spremembe v strategijah in identifikaciji nove vizije zahtevajo od vseh deležnikov več časa, ki ga nekateri vplivni akterji v podjetju večinoma zanemarjajo. Brezglave in hitre odločitve o novih vizijah in strategijah podjetij v krizi prinesejo organizacijam več škode kot koristi.

Faza propada pomeni že tolikšen razkorak med dejanskim in normalnim stanjem, da ga ni več mogoče odpraviti na enostaven način. Ko vodstvo v končni fazi le zazna realni obseg krize, ima ob številnih aktivnostih za preprečevanje posledic krize opravka le še s konflikti, s stresom in odhajanjem ključnih in sposobnih sodelavcev, ki bi sicer lahko največ doprinesli k razrešitvi krize, iz podjetja.

Po naši oceni je trenutno stanje v slovenskem gradbenem prostoru nekje med fazo pasivnosti in fazo napačnih odločitev. Aktualni menedžerji in novopečeni lastniki hudo zadolženih gradbenih skupin po našem mnenju brezglavo in s hudo zakasnitvijo sprejemajo določene odločitve. Ena izmed odločitev so zapoznili in agresivni nastopi na tujih trgih. Takšne nastope naročniki zaznavajo kot hlastanje po delu. Cena hlastanja po delu so na koncu veliki komercialni rabati s ciljem pokrivanja vsaj fiksnih stroškov podjetja.

#### **4 PRIPRAVE ČLANOV SLOVENSKEGA GRADBENEGA GROZDA IN PLATFORME NA GOSPODARSKO KRIZO V LETU 2010**

Gospodarska kriza in zaključek avtocestnega programa sta razlog za hitro ukrepanje slovenskih gradbenih podjetij. Organizacijsko se morajo prilagoditi upadu povpraševanja po inženirskih storitvah in veliki negotovosti na nivoju nadaljnjih investicij. Ocenjujemo, da podjetja podcenjujejo vlogo partnerskih povezovanj med seboj. Obstaja velika verjetnost, da bo kriza spremenila obstoječe mišljenje večjih gradbenih sistemov na bolje. Ker je Slovenija majhna ekonomija, bo edino medsebojno sodelovanje in morebitno poenotenje delovanja na tujih trgih obvarovalo podjetja pred večjimi poslovnimi pretresi.

##### **4.1 Predstavitev SGG in SGTP**

Slovenski gradbeni grozd (v nadaljevanju SGG) je bil ustanovljen kot gospodarsko interesno združenje leta 2004. Med ustanovitelji SGG je tudi večina sedanjih članic (člani

so posamično navedeni v Prilogi št. 1). Vizija grozda je, da bo s svojimi članicami postal mreža podjetij, ki bo specializirana in konkurenčna dobaviteljica celovitih rešitev na področju graditve v EU, ki bo dolgoročno konkurenčnost gradil na temeljih tehnološke in organizacijske inovativnosti, razvoja in kakovosti. V nadaljevanju grozd svojim članicam svojo infrastrukturo, storitvami ter koordiniranjem razvojnih projektov ustvarja pogoje za (SGG, 2009):

- a) povečevanje produktivnosti in poslovne učinkovitosti, inovativnosti, razvoj tehnologij in dobrih praks,
- b) rast in razvoj konkurenčnosti z uporabo načel grozdenja,
- c) učinkovitejše pridobivanje znanj in kadrov,
- d) medsebojno poslovno in drugo sodelovanje v verigah vrednosti,
- e) iskanje in pridobivanje novih poslovnih priložnosti v Sloveniji, EU in globalno,
- f) medsebojno sodelovanje in skupne nastope na EU in globalnem trgu,
- g) zagotovitev interesov in sodelovanja z državnimi in drugimi javnimi institucijami, raziskovalno sfero in finančnimi organizacijami,
- h) vključevanje v mednarodno raziskovalno in razvojno okolje, sodelovanje s tujimi grozdi in podjetji.

Grozdenje je v svetu že preizkušen in uspešen koncept interesnega druženja. Kot že zapisano v teoretičnem delu, se v grozde združujejo vsa zainteresirana podjetja v kombinaciji ali povezavi z vlado, inštituti, univerzami itd. Že Porter (1998) je v enem izmed svojih del raziskoval sestave in prednosti večjih in uspešnih grozdov, kot so kalifornijski vinski grozd, italijanski modni grozd itd. Še posebej so ga zanimali izvozno usmerjeni grozdi majhnih držav, kot je npr. Portugalska.

Zaključek Porterjevih raziskav grozdov je bil, da sta delovanje in ustroj grozdov na različnih geografskih področjih različna. Večina podjetij se med seboj povezuje po vertikali. Povezovanje članov grozdov po horizontali je možno samo na osnovi partnerskega in korektnega odnosa med akterji. Večina grozdov deluje brez pomoči države. Grozdi se tako financirajo s članarinami članov. Delovanje in smoter grozda je odvisen tudi od gospodarske razvitosti in velikosti države.

Slovenski gradbeni grozd se zaradi majhnosti Slovenije težko primerja s sorodnimi grozdi večjih držav. Cilj gradbenih grozdov večjih držav je več ali manj učinkovito delovanje na domačem trgu. Priložnost SGG vidi zgolj in samo v delovanju oz. trženju svojih storitev v EU, širše v regiji ali celo globalno. Podobno razmišlja Jeannet (2009), ko je raziskoval grozde v kitajski provinci Zheijang. Ugotovil je, da je kljub velikosti kitajskega trga cilj večine kitajskih grozdov globalna tržna znamka (angl. *global brand name*).

Slovenska gradbenega tehnološka platforma (v nadaljevanju SGTP, 2009, člani SGTP so navedeni v Prilogi št. 2) je bila ustanovljena v oktobru 2004 ter se s tem pridružila (ob ustanovitvi) 13 nacionalnim platformam (sedaj že 20), ki sestavljajo European construction technology platform (v nadaljevanju ECTP). Namen SGTP je povezati zainteresirane skupine gradbenega sektorja v Sloveniji, jih aktivno vključiti v razvoj ECTP ter s tem zagotoviti sodelovanje pri njeni izvedbi v okviru 7. okvirnega programa EU. Na ta način lahko SGTP pomembno prispeva k tehnološkemu razvoju in rasti slovenskega gradbenega sektorja ter evropski in globalni konkurenčnosti panoge (SGTP, 2010).



Cilji in naloge SGTP so:

- a) identificirati razvojne izzive, kompetence, raziskave in tehnološki razvoj (v nadaljevanju RTR) in potrebe slovenskega gradbenega sektorja ter jih vključiti med aktualne teme 7. OP EU (prispevki k dokumentom ECTP);
- b) izdelati slovenski RTR-program in ga harmonizirati z EU-programi in usmeritvami (vizija 2010/2020/2030, Strateški raziskovalni program);
- c) spodbujati in pripravljati pogoje in predloge za sodelovanje v 7. OP;
- e) promovirati slovensko graditeljstvo v EU.

Koristi sodelovanja za slovenska podjetja pri slovenski gradbeni tehnološki platformi oz. ECTP in s tem sodelovanju pri načrtovanju raziskovalne in razvojno-tehnološke politike EU so (SGTP, 2010):

- a) pridobitev smernic za lastne razvojne programe;
- b) mreženja z drugimi evropski podjetji in razvojnimi institucijami;
- c) možnosti za sodobne oblike povezovanja in sodelovanja po načelih grozdov (internacionalizacija grozdov);
- d) potencialno partnerstvo za evropske RTR-projekte (razvojno sodelovanje), npr. v okviru 7. okvirnega programa;
- e) vzpostavljanje pogojev za poslovno sodelovanje pri aplikaciji rezultatov in njihovi poslovni uporabi v vrednostnih verigah graditve objektov.

S sodelovanjem v SGTP si slovenska gradbena podjetja lahko zagotovijo sodelovanje v vrednostnih procesih z višjo dodano vrednostjo. Na posameznih področjih pa lahko ob ustreznem angažiranju in vlaganjih v razvoj postanejo tudi tehnološki nosilci. Organizacija in struktura SGTP posnema vsebinska področja ECTP. Vsa zainteresirana podjetja so vabljeni k sodelovanju v delovne skupine vsebinskih področij. V prvi fazi delovanje platform ni direktno financirano ali sofinancirano tako v EU kot tudi v Sloveniji (SGTP, 2010).

Tehnološke platforme so instrument evropske razvojne politike, s katerimi želi evropska komisija z aktivnim sodelovanjem industrije in držav članic EU pospešiti vlaganja v nova znanja in inovativne tehnologije. Namen platform je vključiti vse zainteresirane skupine – z industrijo kot ključnim nosilcem pobude – v pripravo in izvedbo raziskovalne in razvojno-tehnološke politike EU, povečati zasebna vlaganja ter izboljšati učinkovitost javnih vlaganj v raziskave in tehnološki razvoj.

Evropska gradbenega tehnološka platforma (ECTP, European Construction Technology Platform, [www.ectp.org](http://www.ectp.org)) je nastala kot skupna iniciativa industrije in Evropske komisije v kontekstu uresničevanja Lizbonske strategije in priprav na 7. okvirni program EU. Namen ECTP je (SGTP, 2010):

- a) določitev razvojnih in tehnoloških izzivov ter raziskovalnih prioritet (programi, projekti, sredstva) na področju graditve objektov;
- b) povezovanje zainteresiranih skupin (velika in SME-podjetja, RTR-inštituti, izobraževanje, javni sektor in institucije, finančni sektor, investitorje) za skupno vizijo in pristop k razvoju aktualnih tehnologij;
- c) aktiviranje potrebne kritične mase raziskovalnih in inovacijskih aktivnosti.

Strateški raziskovalni program ECTP (Strategic Research Agenda, v pripravi) postavlja

izhodišča za pripravo 7. okvirnega programa EU. S sodelovanjem v platformi se porajajo nova razvojno-tehnološka partnerstva in omogoča še aktivnejše vključevanje posameznih podjetij in novih držav članic v 7. okvirni raziskovalni program EU (SGTP, 2010).

Platforma je organizirana po vsebinskih področjih (Focus Areas) in nacionalnih platformah (National Technology Platforms, NTP), kjer se pripravlja večino dokumentov. Delo koordinira koordinacijski odbor (Support Group), usmerja pa skupina visokih predstavnikov (High Level Group, HLG). ECTP je odprta za sodelovanje. V ECTP se lahko zainteresirani partnerji najlažje vključijo preko nacionalnih platform, lahko pa tudi neposredno v druge organe ECTP. Nacionalne tehnološke platforme (NTP) so sestavni del ECTP. Vsebinska področja ECTP se formirajo v okviru tematik, ki so posebno pomembne za prihodnost gradbenega sektorja. V okviru slovenske gradbene tehnološke platforme se načrtuje delo na podobnih vsebinskih področjih. Ta področja so (SGTP, 2010):

- a) mesta in stavbe;
- b) podzemne gradnje;
- c) nadzemna omrežja;
- d) materiali;
- e) kakovost življenja;
- f) kulturna dediščina.

#### Mesta in stavbe (angl. *Buildings and Cities*)

Mesta so najbolj zelen prostor za življenje in delo. Izziv vsebinskega področja mesta in stavbe je izboljšati zdravje in kakovost življenja prebivalcev mest ob hkratnem zagotavljanju okoljskih in ekonomskih učinkov. Tematska področja so: urbane teme, stavbe, materiali, oprema in energija.

#### Podzemne gradnje (angl. *Underground Construction*)

Zajema prihodnost podzemnih gradenj v Evropi. Namen je sprostiti mestne površine s prenosom infrastrukture pod zemljo ter geotehnične (podzemne) konstrukcije narediti varne in brez vplivov na okolje. Tematska področja: načrtovanje na podlagi življenjskega cikla, numerične simulacije in predvidevanja, materiali, vizija za naprave za vrtanje tunelov, druge tehnologije, monitoring in transparentna tla, geotehnologija, vzdrževanje in obnova obstoječe infrastrukture, okoljski vplivi in socialni vidiki.

#### Nadzemna omrežja (angl. *Networks*)

Obsega integrirano omrežje storitev in infrastrukture. Omrežja (ceste, železnice, plinovodi, telekomunikacije ...) so hrbtenica razvoja evropske socialne kohezije in gospodarske rasti. V okviru področja nadzemnih omrežij se pripravlja razvojna vizija za vse vrste infrastrukturnih omrežij in storitev za državljane. Tematska področja: načrtovanje na podlagi življenjskega cikla, numerične simulacije in predvidevanja, materiali, vizija za naprave za vrtanje tunelov, monitoring in transparentna tla, geotehnologija, vzdrževanje in obnova obstoječe infrastrukture, okoljski vplivi in socialni vidiki.

#### Materiali (angl. *Materials*)

Mišljeni so moderni funkcionalni materiali za prihodnost gradnje. Intenziviranje raziskav in tehnološkega razvoja (RTR) na področju najbolj pomembnih in uporabljenih gradbenih materialov je vitalnega pomena za razvoj na vseh drugih področjih platforme, razvoj gradbenega sektorja in grajenega okolja EU. Tematska področja: cementni materiali, keramika, kompozitni materiali, drugi materiali.

Kakovost življenja (angl. *Quality of Life*)

Gre za bolj trajnostno grajeno okolje. Namen področja je najti načine za manjšo porabo energije, manjše nastajanje toplogrednih plinov, manjšo generacijo odpadkov, manjšo uporabo kemikalij ipd. To področje vključuje tudi vidike varnosti (kriminal, naravne nesreče, npr. potresi, terorizem).

Kulturna dediščina (angl. *Cultural Heritage*)

Tema je varovanje naše kulturne dediščine za prihodnje generacije; raziskovalne, razvojne in inovacijske aktivnosti na področju materialov in tehnik za integralno upravljanje z nepremično kulturno dediščino in njeno trajnostno sožitje s prostorom –posledični pristop k varstvu kulturne dediščine. Tematska področja: ocenjevanje, opazovanje, diagnostika; Materiali; tehnologije posegov; okolje in energija; upravljanje, uporaba, vzdrževanje; mesto in okolje; izobraževanje in usposabljanje; trajnostni razvoj; direktive, standardi, tehnične specifikacije; socio-ekonomski vidiki; zaščita pred naravnimi nesrečami (SGTP, 2009).

## **4.2 Model raziskave**

Cilj magistrskega dela je s poglobljenimi intervjuji preučiti mnenja, stališča in ukrepe vidnejših predstavnikov podjetij glede trenutne gospodarske krize in prognoze za leto 2010 med člani znotraj slovenskega gradbenega grozda in slovenske gradbene tehnološke platforme. V okviru raziskave in s posebno anketo smo poskušali identificirati moč osebnih povezav podjetnikov, menedžerjev in lastnikov kot širše medorganizacijske povezave med člani in nečlani SGG ali SGTP. Zanimalo nas je tudi, ali se nameravajo podjetja zaradi zniževanja sredstev za investicije v Sloveniji več povezovati in internacionalizirati.

## **4.3 Metodologija zbiranja podatkov in informacij**

Na začetku smo želeli zbrati primarne podatke samo z anketo (glej vsebino ankete v Prilogi št. 3) med člani SGG. Ker je nabor članov SGG majhen, smo se odločili razširiti raziskavo na člane SGTP. V sodelovanju z direktorjem SGG in sekretarjem SGTP smo za anketirance določili tista podjetja, ki naj bi tvorila najaktivnejše jedro SGTP. Odločili smo se tudi, da raziskavo razširimo še na nekaj drugih podjetij, ki niso člani niti SGG niti SGTP. Razlog razširitve raziskave je v dejstvu, da veliko resnih in velikih gradbenih skupin zaradi poslovnih zamer iz preteklosti do posameznih ustanovnih članov prej omenjenih organizacij v to združbo ni vstopilo, so pa pomembni akterji v slovenskem gradbenem prostoru. V nadaljevanju smo podatke iz ankete dopolnili še z informacijami iz poglobljenih intervjujev.

Namen poglobljenih intervjujev je, da pridobimo mnenja in stališča o vplivu trenutne svetovne gospodarske krize na delovanje in poslovanje podjetja v tem trenutku. Zanimalo nas je, kako gledajo direktorji, lastniki in drugi vodilni deležniki v obravnavanem podjetju na poslovno leto 2010, kako se bodo organizirali in pripravili na nove poslovne izzive, kakšne poslovne odločitve so opravili do danes in ali obstajajo že kakšni rezultati (glej vprašanja poglobljenega intervjuja v Prilogi št. 4).

Cilj ankete je podoben namenu intervjuja. Nanaša se samo na člane SGG in SGTP. Zanimala so nas stališča in mnenja glede povezav in sodelovanj med člani prej omenjenih gospodarskih združenj. Po našem mnenju in anketah predhodnikov (ankete o delovanju slovenskih grozdov v Jaklič et al., 2004; Serec, 2004; Avsec, 2007 in Knez, 2008) grozdi

niso zaživali v smislu in obsegu, kot jih poznamo iz tujine. Zato nas je v tej anketi zanimalo, ali bo gospodarska kriza vplivala na morebitno boljše in drugačno sodelovanje med članicami SGG in SGTP.

V dogovoru z direktorjem SGG smo identificirali deset več ali manj aktivnih članov slovenske gradbene tehnološke platforme, ki naj bi predstavljali aktivno jedro te organizacije. Z njihovimi predstavniki smo vzpostavili stik in se dogovorili za izvedbo poglobljenih intervjujev in izpolnitev anket. Ker gre za kvalitativno metodo raziskovanja smo s pomočjo poglobljenih intervjujev, smo iskali predvsem poglede, mnenja in stališča prej omenjenih predstavnikov na trenutno gospodarsko krizo in medsebojno sodelovanje (vprašanja poglobljenega intervjuja so v Prilogi št. 4). Ker je vzorec prej omenjenih podjetij majhen, smo se odločili opraviti dodatne intervjuje še pri večjem slovenskem gradbenem holdingu in večji gradbeni skupini, ki nista člana ne SGG in ne SGTP.

Pred dogovorom o terminu za izvedbo intervjuja in ankete smo vsakemu podjetju poslali elektronsko pošto z osnovnimi podatki in informacijami. Priloga spletni pošti je bil tudi anketni list in vprašanja, predvidena za intervju. S predstavniki podjetij smo v nadaljevanju vzpostavili telefonski kontakt in se dogovorili za srečanje. Smatramo, da je tak pristop najboljši, ker se lahko intervjuvanci (predstavniki podjetij) pripravijo na intervju. V intervjujih in anketah so sodelovali direktorji, člani uprav in deloma solastniki proučevanih podjetij.

Poglobljene intervjuje in ankete smo opravili pri naslednjih članih SGTP:

- a) GZS – Zbornica gradbeništva in industrije gradbenega materiala
- b) Varis, d. d., iz Lendave
- c) Primorje, d. d., iz Ajdovščine
- d) Energoplan, d. d., iz Ljubljane
- e) Podjetje »X1«(ni želelo biti imenovano) iz Ljubljane
- f) Trimo, d. d., iz Trebnjega
- g) Podjetje »X2« (ni želelo biti imenovano) iz Ljubljane
- h) Vegrad, d. d., iz Velenja
- i) Podjetje »X3« (ni želelo biti imenovano) iz Ljubljane
- j) SCT, d. d., iz Ljubljane

Dodatne intervjuje smo opravili pri naslednjih dveh gradbenih skupinah:

- a) GH Holding, d. d. (člani tega holdinga so Kraški zidar, d. d., Pomgrad, d. d., in Konstruktor, d. d.) iz Ljubljane
- b) GPG, d. d., iz Ljubljane

#### **4.4 Odgovori na poglobljene intervjuje in ankete**

Intervjuje smo izvajali v času med novembrom 2009 in februarjem 2010. Večina podjetij se je na povabilo odzvala zelo dobro. Intervju in izvedba ankete sta trajala točno eno uro. Z intervjuvanci smo se pogovarjali tudi širše, vendar smo na njihovo željo določene detajle iz zapisa izpustili. Večina podjetij je leto 2009 zaključila z več kot 20 % upadom prihodkov in veliko likvidnostno negotovostjo.

#### 4.4.1 Intervjuji s člani SGG in SGTP

Najprej smo se odločili intervjuvati člane SGG in SGTP s ciljem pridobiti več različnih informacij oz. pogledov na delovanje grozda in v nadaljevanju platforme. Odgovori članov obeh gospodarskih združenj so si bili po večini podobni, saj delujejo podjetja večinoma na istem trgu in v isti panogi. Nekateri redki odgovori so si bili popolnoma nasprotujoči, še posebej pri oceni globine krize in trendu za naprej. Na koncu vseh intervjujev smo dopisali naše videnje odgovorov v primerjavi z dosegljivimi bilancami podjetij (glej Priloge 5-16).

##### 4.4.1.1 GZS – Zbornica gradbeništva in industrije gradbenega materiala

Z direktorjem Zbornice gradbeništva in industrije gradbenega materiala, Borutom Gržiničem, sva se srečala na sedežu slovenske gospodarske zbornice dne 28. 01. 2010. Sestanek oz. intervju z direktorjem se mi je zdel smiseln s ciljem pridobitve informacij, koliko Gospodarska zbornica Slovenije realno deluje in sodeluje s slovenskimi gradbenimi podjetji in industrijo gradbenega materiala. Predvsem me je zanimalo, ali se sedaj, ko je kriza v gradbeni panogi največja po letu 1990, proizvajalci materiala in gradbeni izvajalci kaj bolj obračajo na zbornico in s kakšnimi pričakovanji.

Direktor je začel najin pogovor zelo pesimistično. Odkrito povedano, tudi sogovorniku ni popolnoma jasno, kam pluje slovenska gradbena operativa in panoga v celoti. Časi so izredno negotovi. Veliko članov se obrača na zbornico v upanju na pridobitev kakršnih koli informacij v zvezi z investicijami v bodoče, predvsem na ravni države.

Na vprašanje, ali razpolagajo s konkretnimi podatki, koliko se je zmanjšalo število zaposlenih v gradbeni panogi v letu 2009, je direktor odgovoril, da ima sicer podatke do oktobra 2009 s strani Statističnega urada RS, ki govorijo, da se je število zaposlenih v gradbeni panogi zmanjšalo manj, kot je upadel letni promet celotne panoge. Le-ta se je skrčila za približno 20 %, število zaposlenih pa je upadlo za slabe 3 %. Vzroka za takšna nesorazmerja sta po sogovornikovih besedah dva. Prvič, podjetja še niso začela intenzivno odpuščati zaposlenih, in drugič, da je šlo veliko zaposlenih v kombinacijo samostojnih podjetnikov, ki sodelujejo na pogodbni osnovi z matičnim podjetjem.

Sogovornik je priznal, da se tuji trgi intenzivno zapirajo oz. se dvigujejo vstopni pragovi za tujo konkurenco. Še posebej je izpostavil Republiko Srbijo, ki naj bi v tem času sprejela zelo diskriminatorno zakonodajo na področju javnega naročanja, ki daje prednost domačim ponudnikom in je izredno neprijazna do ponudnikov iz Evropske unije. Ker je Srbija izredno pomemben gospodarski partner Slovenije, sedaj potekajo protesti na nivoju diplomacije s ciljem ali omiliti pogoje sodelovanja ali najti kakšno drugo, za obe strani ustrezno rešitev.

Večina slovenskih gradbenih podjetij danes intenzivno išče delo v tujini, predvsem izven Evropske unije. Sogovornik je rahlo zadržan do korektnega sodelovanja z arabskimi državami. V mislih je imel predvsem negotovo Libijo, kljub temu da veliko slovenskih podjetij računa na dobre in donosne posle prav v tej državi. Direktor opozarja, da ima slovenska operativa že slabe izkušnje prav iz Libije. Dogodi se lahko, da naročnik določene postavke iz pogodbe spremeni za nazaj ali pa vodstvo države sprejme kakšen ukrep oz. davek, ki lahko dober posel spremeni v izgubo. V arabskem svetu je vse mogoče, zato previdnost ni odveč.

Sogovornik upa, da bo država letos začela z gradnjo železniške infrastrukture. Objava prvih razpisov je predvidena za konec leta 2010. Direktor zagovarja stališče, da če bodo večje infrastrukturne projekte dobila večja podjetja, bo preostanek povpraševanja po tovrstnih storitvah lahko zadovoljil segment srednjih in manjših pa tudi mikro podjetij. Danes se namreč dogaja, da se velika gradbena podjetja prijavljajo na razpise manjših vrednosti za vsako ceno.

Na zadnje vprašanje, ali država uspešno izvaja gospodarsko diplomacijo oz. lobira za slovenska podjetja v tujini, se je sogovornik samo nasmehnil. V Sloveniji smo se šele zaradi krize, ki nas je dodobra prizadela, začeli zavedati, da moramo, če želimo poslovati v tujini, delovati tako kot delujejo večje razvite države sveta. Diplomacija je tam v večji meri usmerjena v gospodarska lobiranja. Bruselj naj bi bil poln takšnih in drugačnih lobistov. Vsako združenje ali delovne skupine oblegajo mnogi predstavniki različnih podjetij. Ta del trženja, ki je mogoče celo moralno sporen, se je v Sloveniji predolgo zanemarjal. Žal je v trenutnem poslovnem svetu tako, in če želimo preživeti, se bomo morali začeti tako tudi obnašati in delovati, zaključuje sogovornik.

Menimo, da je Gospodarska zbornica Slovenije močno gospodarsko in interesno združenje. Strinjamo se s sogovornikom, da so javni razpisi na večjih infrastrukturnih projektih s strani države izredno slabo pripravljene in vodene. Na ministrstvih manjka usposobljenega kadra za vodenje zahtevnih javnih investicij. Največja anomalija javnih razpisov pa je pogoj, da delo pridobi najcenejši ponudnik. Zaradi slabo pripravljenih pogojev razpisa na koncu najcenejši ponudnik ni najugodnejši.

Sogovornik se spominja, kako dobro so živel gradbena podjetja v času bivše skupne države. Vsi projekti so bili več ali manj dogovorjeni vnaprej. Takšen način poslovanja se je nadaljeval tudi na trgih zunaj Jugoslavije. Tudi v arabskem svetu so bili vsi večji infrastrukturni projekti, predvsem vojaška infrastruktura, dogovorjeni na nivoju držav v okviru neuvrščenih. Dogovorno poslovanje se je v Slovenji nadaljevalo tudi po osamosvojitvi in se nadaljuje še danes. Po naši oceni in neuradnih informacijah takšno delovanje in poslovanje, govora je predvsem o izgradnji za državo pomembne infrastrukture kot so ceste, železnice in energetika, generira in podpira sama vlada RS.

#### 4.4.1.2 Varis, d. d., iz Lendave

Z g. Jurovičem, direktorjem razvoja v podjetju Varis Lendava, d. d., se v dveh mesecih nismo uspeli osebno srečati. Na koncu smo s sogovornikom končno našli kompromis, in sicer nam je g. Jurovič na vprašanja in anketo preko spletne pošte pisno odgovoril dne 02.02. 2010.

Osnovna dejavnost podjetja Varis, d. d., iz Lendave je proizvodnja, projektiranje in montaža sanitarnih kabin, ekspanzijskih posod, cevnih radiatorjev in skate poligonov. V podjetju je bilo na dan 31. 12. 2009 zaposlenih 198 sodelavcev. V letu 2009 je imelo podjetje približno 12.520.000,00 evrov prihodkov. V istem letu je bilo uspešno izvedenih in končanih osemnajst projektov.

Na vprašanje o osebnem pogledu na krizo sogovornik odgovarja, da ta še ni dosegla dna in se bo v letu 2010 še poglobila. Stopnjuje se finančna nedisciplina. Nelikvidnost presega meje vzdržnega, kar spravlja še tako dobra podjetja v še večje težave. Direktor meni, da obstaja velika verjetnost propada še v letu 2008 solidno stoječih podjetij.

V organizaciji so začeli zniževati stroške in se konkretno pripravljati na krizo že konec leta 2008. Odpustili so več podpogodbениkov. Sodelavcem, ki jim je potekla pogodba za določen čas, le-te niso podaljšali. Predvsem pa je podjetje izkoristilo vse notranje rezerve in znižalo režijske stroške na minimum.

Zaradi velikega upada investicij predvsem v visokogradnji se je moralo podjetje preusmeriti in začeti aktivneje tržiti svoje storitve na tujih trgih, predvsem v Evropski uniji. Storitve in opremo na tujih trgih trenutno tržijo samostojno. Nimajo pa nič proti kakim skupnim prodajnim aktivnostim z drugimi zainteresiranimi ali kompatibilnimi podjetji.

Ker podjetje trenutno aktivno trži svoj asortiment izdelkov predvsem na trgih znotraj Evropske unije, do danes še niso naleteli na večje protekcionizme določenih držav. Če pa že obstajajo prikriti protekcionizmi, skušajo le-te zaobiti s konkurenčno ceno in inovativnim izdelkom. Kot že prej povedano, se podjetje na teh trgih večinoma poslužuje samostojnih prodajnih akcij in nastopov.

Pred intervjujem smo podjetje Varis, d. d., analizirali po dosegljivih bilancah podjetja (glej Prilogi 5 in 16). Podjetje je imelo konec leta 2008 zmerno višino zalog glede na sredstva, in sicer približno 11 %. V mejah dopustnega so bile na isti dan tudi kratkoročne finančne obveznosti, ki predstavljajo približno 60 % zalog. Delež dolgov je na isti dan dosegel 48,74 % pasive. Podjetje je imelo visok kratkoročni koeficient likvidnosti, in sicer 1,61. To pomeni, da podjetje poravnava svoje kratkoročne obveznosti s kratkoročnimi terjatvami.

Ocenjujemo, da je podjetje Varis, d. d., stabilno in solidno podjetje. Kriza naj ne bi imela prevelikih posledic za celotno skupino. Še vedno obstaja bojazen neplačil velikih naročnikov in reprograma obstoječih kratkoročnih kreditov.

#### 4.4.1.3 Primorje, d. d., iz Ajdovščine

Sogovornik s strani skupine Primorje je bil Gorazd Humar, ki je v podjetju Primorje, d. d., zaposlen kot vodja tehnične komercialne. Skupina Primorje trenutno zaposluje približno 3.000 sodelavcev. V letu 2009 je imela skupina čez 450 mio. evrov prihodkov. V teku je čez 200 projektov. Večina večjih projektov je v cestogradnji, ki se bodo zaključili do konca leta 2010. Podjetje deluje na vseh segmentih gradbeništva, kot so ceste, železnice, mostovi, tuneli, inženirski objekti, stanovanjska gradnja in energetska infrastruktura. V letu 2009 je podjetje zaključilo tudi izvedbo dveh večjih hidroelektrarn.

Upad investicij v gradbeništvo ni po sogovornikovih besedah nič novega. Gradbena panoga je ciklična in temu primerno se morajo prilagajati tudi podjetja. Veliko gradbenih podjetij se je moralo hitro prilagoditi novim razmeram že leta 1991, ko so čez noč izgubili vse trge bivše skupne države. Od takrat so tudi podjetja bolj pazljiva in predvsem prilagodljiva tako na rast kot na upad investicij.

Konec leta 2008 in še posebej v letu 2009 je zaznati trend upada kupne moči oziroma upada kreditov tako podjetjem kot fizičnim osebam. S tem dejstvom se je umirila tudi rast nepremičninskega balona. Podjetje ni preveč vpeto v lastne investicije na segmentu stanovanjske gradnje, zato meni, da leto 2010 za njihovo skupino ne bo preveč stresno. Zaradi zaključevanja izgradnje avtocestnega križa se bodo morala podjetja, ki so večinoma delovala na tem segmentu gradnje, preusmeriti na tuje trge. Škoda bi bilo, če bogatih petnajstletnih izkušenj na razgibani cestogradnji ne bi tržili zunaj naših meja.

Podjetje se je že v preteklosti zelo diverzificiralo na več strateških segmentov. Gre za osnovne posle podjetja, kot so še vedno cestogradnja, inženirski objekti, predvsem so to hidroelektrarne, mostovi in stanovanjska gradnja. Posamezni inženirji lahko vodijo izgradnjo tako stanovanjskih objektov kot zapletenih mostov ali hidroelektrarn. Sogovornik vidi v inženirski razgibanosti veliko prednost podjetja pred konkurenco.

Podjetje je predvidelo zmanjšanje prometa za leto 2009 in 2010. Temu primerno so zmanjševali režijo in predstavili določene projekte, ki danes niso več tržno zanimivi, za določeno obdobje v bodoče. Odpuščanj ni oziroma so mehka, kar pomeni, da upokojenih sodelavcev ne nadomeščajo z novimi. Iščejo in izkoriščajo notranje rezerve. V letu 2010 bodo zmanjšali število kooperantov in drugih podpogodbениkov na planirani letni promet.

Kot je sogovornik že prej poudaril, ta gospodarska kriza ni niti prva niti zadnja. Gradbeništvo deluje ciklično in temu dejstvu se je potrebno prilagoditi. Iz krize pred dvajsetimi leti se je podjetje veliko naučilo in postalo zelo fleksibilno. Ekstremi v gradbeništvu so lahko zelo veliki. Ali ima podjetje toliko dela, da ga ne more samostojno nikakor izvesti, ali pa tako malo, da ne more pokriti niti fiksnih stroškov. Krmariti med tema ekstremoma je prava znanost, pravi sogovornik.

Za vsako krizo pride tudi razvoj, ker človeštvo stremi k napredku. Zato se bodo povečevale tudi investicije in celoten družbeni razvoj, če gledamo na situacijo širše. Večala se bo kupna moč tako podjetij kot prebivalstva. Hitrih premikov ni pričakovati, zato bo potrebna prilagoditev. Preživele bodo samo tiste organizacije, ki so se pravočasno prilagodile novim razmeram. Živeti v upanju, da bo že jutri bolje, ni prava strategija.

Podjetje je do danes že razširilo svoj portfelj storitev. Sogovornik je mnenja, da bodo krizo bolje prejadrala večja in dobro organizirana podjetja. Problem večine slovenskih gradbenih sistemov je njihova majhnost nasproti večjim tujim gradbenim skupinam. Težko je resno konkurirati in licitirati na večjih infrastrukturnih projektih v tujini s prej omenjenimi giganti.

Podjetje je svoje poslovanje že internacionaliziralo. Deluje na večini trgov bivše skupne države in v zadnjem času na trgih Romunije in Bolgarije. Sogovornik pravi, da kriza ni zajela samo Slovenije, temveč ves svet, zato je boj za posel na vseh trgih zelo hud. Tudi konkurenca, pa ne samo iz Slovenije, licitira na vseh že prej omenjenih trgih. Še posebej je opaziti zmanjšanje investicij na trgih večjih izvoznih nafte.

Prednost pred konkurenco na tujih trgih sogovornik vidi v specifičnem znanju in dobrih referencah v cestogradnji. Ker so projekti v tujini preveliki za samo podjetje, se za določene posle povežejo ali s slovenskimi podjetji ali podjetji iz države projekta. V Sloveniji je veliko znanja tako na področju projektiranja kot izgradnje. Zelo močni smo tudi na segmentu tunelogradnje, še poudarja sogovornik. Eden obetavnejših trgov sedaj, predvsem na področju cestogradnje, je Libija. Večina tržnih naporov je usmerjena prav na ta trg.

Lokalne protekcionizme držav, na katerih podjetje ponuja svoje storitve, večinoma rešujejo s sodelovanji z lokalnimi partnerji. Edina lastnost ali pa tudi specifična prednost na teh trgih je know-how, ki ga država in lokalni partnerji nimajo. Dobesedno se izvaža samo visoko tehnološko in specifično organizacijsko znanje. Resursi so vedno že v državi uvoznici. Potrebno jih je samo učinkovito in uspešno povezati. Še vedno pa sogovornik



vidi veliko dela v Sloveniji, predvsem na energetske (plinovodi, hidroelektrarne) in železniški infrastrukturi.

Dober teden dni pred intervjujem smo podjetje Primorje, d. d., finančno analizirali po dosegljivih bilancah podjetja (glej Priloge 6 in 16). Skupina Primorje, d. d., je imela konec leta 2008 višino zalog glede na sredstva v višini približno 17 %. Na isti dan je imelo podjetje kratkoročne finančne obveznosti v višini faktorja 1,4 z zalogami. To pomeni, da so bile zaloge podjetja manjše od kratkoročnih finančnih obveznosti, kar ni dobro. Delež dolgov v virih je dosegel vrednost 72,55 %. Zaradi slabega razmerja med zalogami in finančnimi obveznostmi je bil nizek tudi kratkoročni koeficient likvidnosti, in sicer 0,86. To pomeni, da podjetje ni sposobno poravnati svojih kratkoročnih finančnih obveznosti s kratkoročnimi terjatvami.

Menimo, da je podjetje Primorje, d. d., že v likvidnostnih težavah. Velika podjetja, kot je Primorje in podobna, svoje likvidnostne težave prenašajo na kooperante, podizvajalce in obrtnike s podaljševanjem valut plačil. Ocenjujemo, da bo skupina imela do konca leta 2010 velike težave, če se ne bodo prej dezinvestirali. Sogovornik je namenoma ali nenamenoma zamolčal velike zaloge zgrajenih stanovanj, ki jih ne morejo prodati po pričakovani ceni. Primorje je eno tistih velikih podjetij, ki v sodelovanju s podjetjem SCT, d. d., pričakuje velike posle na izgradnji železniške infrastrukture pod pokroviteljstvom vlade RS.

#### 4.4.1.4 Energoplan, d. d., iz Ljubljane

Z direktorjem lastnih investicij skupine Energoplan, d. d., Sebastianom Trajkovskim, sva se srečala in opravila intervju na sedežu podjetja dne 25. 01. 2010. Organizacija ima že vrsto let približno 85 redno zaposlenih sodelavcev. V letu 2009 je imelo podjetje nad 80 mio. evrov prihodkov. V izvedbi je približno 40 projektov. Med njimi je eden večji, in sicer projekt izgradnje športnega parka v Stožicah, ki je ocenjen na približno 200 mio. evrov in predstavlja skoraj dvoletno realizacijo celotne skupine Energoplan.

Sogovornik ocenjuje, da leto 2010 za gradbeno panogo ne bo lahko. Še posebej bodo na udaru večji izvajalci. Razmere se zaostrejejo, investicij ni. Prva prioriteta skupine je obvladovanje stroškov in zniževanje dolga. Drugo prioriteto vidi sogovornik v ohranitvi fleksibilne organizacijske strukture. To pomeni, da bodo še naprej veliko storitev opravljali z zunanjimi kooperanti.

Podjetje ima v lasti še nekaj eminentnih stavbnih zemljišč v samem centru Ljubljane. Velika uganika in poslovni izziv je, ali graditi v negotovih gospodarskih razmerah ali počakati na ugodnejšo gospodarsko klimo, še posebej sedaj, ko je v Sloveniji nastopil krč trgovanja s stanovanjskimi nepremičninami. Tudi banke, ki v veliki meri kreditirajo tovrstne projekte, nad povečano ponudbo stanovanj v Ljubljani ta trenutek niso najbolj navdušene.

Kot že zapisano, se podjetje ni odločilo za nižanje stroškov poslovanja v smislu večjih odpuščanj. Morebitnih odhodov iz podjetja oz. upokojevanj ne nadomeščajo z novimi sodelavci. Energijo usmerjajo bolj v stroškovne racionalizacije obstoječih projektov in višjo stroškovno pozornost v pripravah bodočih projektov.

V letu 2008 so v skupini s pomočjo vseh sodelavcev izvedli popis poslovnih procesov ter optimizirali celoten proces. Stične točke med aktivnostmi so vedno kritične. Gre za čisto

drugačne poslovne pristope, ker gre tudi za drugačen odnos do projekta. Obstajajo velike razlike v poslovnih pristopih do obeh projektnih segmentov. V letu 2010 bo skupina nadgradila obstoječi IT-sistem v smislu zmanjšanja »prostega teka« ter poenotenja poslovanja na nivoju dokumentacije.

Skupina Energoplan že danes posluje zelo diverzificirano. V letu 2010 skupina planira realizacijo več projektov na področju nizkih gradenj in komunalne infrastrukture. Veliko pozornost podjetje usmerja v inovativna sodelovanja z javnimi subjekti, kot so javno-zasebna partnerstva in sodelovanja z lastniki določenih virov, ki jih sami ne posedujejo, kot so lastniki zemljišč. Še vedno pa ima podjetje veliko možnosti delovanja na razvijanju celostnih nepremičninskih projektov (zemljišče, urbanizem, inženiring, projektiranje, gradnja, finančni viri, trženje/prodaja in upravljanje nepremičnin).

V letu 2010 podjetje ne planira večje realizacije na tujih trgih, kot jo je imelo do sedaj. Cilj podjetja je imeti približno 50 % realizacijo na trgih zunaj Slovenije. Že danes se lahko skupina pohvali s številnimi referencami na trgih Rusije, Bolgarije, Albanije, Makedonije, Srbije, BiH itd. Strategija vstopa na vse prej naštetе trge je specifična in različna od strategij ostalih večjih gradbenih izvajalcev. Gre za vstop na tuji trg s slovenskim investitorjem.

Na tujih trgih jim zaradi slovenskih investitorjev ni potrebno sodelovati ali kakor koli drugače delovati z lokalnimi izvajalci. Večinoma izvedejo vsa dela s slovenskimi podizvajalci in kooperanti. Vse preostale vire, ki so v državi investicije ugodnejši, angažirajo v bližini izvedbe projekta. Ta način sodelovanja in delovanja na tujih trgih skupini odpira vrata do drugih investitorjev in projektov.

Tudi podjetje Energoplan, d. d., smo pred intervjujem finančno analizirali po dosegljivih bilancah podjetja (glej Prilogi 7 in 16). Podjetje je imelo konec leta 2008 višino zalog glede na sredstva v višini skoraj 30 %. Ta podatek se ujema z izjavo direktorja o intenzivnem dezinvestiranju že v letu 2009. Na isti dan, in sicer konec leta 2008 je imelo podjetje kratkoročne finančne obveznosti višje za približno 20 % od zalog. Delež dolgov v virih je dosegel vrednost 89,57 %. Rezultat slabega razmerja med zalogami in finančnimi obveznostmi je bil nizek kratkoročni koeficient likvidnosti, in sicer 1,01, kar pomeni, da podjetje komaj pokriva svoje kratkoročne finančne obveznosti s kratkoročnimi terjatvami.

Podjetje Energoplan zaradi velikih presežkov denarja iz preteklosti trenutno ni v likvidnostnih težavah. Bolj negotova pa zna biti prihodnost podjetja predvsem zaradi po naši oceni nasedlega projekta športni park Stožice. Park Stožice gradi podjetje Grep, d. o. o., ki je javno zasebni partner z Mestno občino Ljubljana (v nadaljevanju MOL) in katerega si v solastnini 50/50 delita podjetji Energoplan in Gradis G. Prej omenjeno podjetje Grep, d. o. o., je dolžno svojim podizvajalcem že skoraj pol investicije, kar pomeni, da izvedbo športnega parka kreditirajo podizvajalci, kooperanti in obrtniki. MOL in Grep, d. o. o., trenutno vse napore usmerjata v pridobitev sindiciranega kredita najmanj v višini 150 mio. evrov. Po naši oceni in neuradnih informacijah bo skupina težko dobila kredit v tej višini, kar ne pomeni nič dobrega za izvajalce v celotni verigi projekta.

#### 4.4.1.5 Podjetje »X1« iz Ljubljane

S predstavnikom podjetja X1 sva se srečala in opravila intervju na sedežu njihove dislocirane enote v Ljubljani. Sogovornik je direktor te enote oz. ene izmed treh družb z omejeno odgovornostjo (v nadaljevanju d. o. o.). Skupina X1 trenutno zaposluje 45

sodelavcev v treh nepovezanih družbah. Ena izmed družb, katere direktor je sogovornik, se ukvarja z razvijanjem aplikacij za pametno hišo. Druga družba se ukvarja pretežno s proizvodnjo tako pol- kot končnih izdelkov za elektroindustrijo, tretja pa s trgovino.

Podjetje X1 se ukvarja z izdelavo in montažo aplikacij za pametne hiše (inteligentne stavbe). Gre za računalniško podprto in vodeno kompletno strojno in elektroinstalacijo v stanovanjskih hišah. Na prej omenjeno opremo so tako priklopljeni vsi vitalni elementi hiše, kot so ogrevanje (talno, stensko idr.), solarna elektrarna (kot opcija), avdio in video oprema, alarmi, luči itd. Izdelek kot celota v tujini povečuje svoj tržni delež v nasprotju s Slovenijo, ki je še trenutno v tržnih povojih.

V letu 2009 je bilo v sogovornikovem podjetju izvedenih in večinoma zaključenih več kot dvajset projektov. Dva izmed njih sta bila večja in za podjetje zelo pomembna. Direktor ni želel iti v podrobnosti teh dveh projektov, namignil je samo, da sta projekta vpeta v večji nepremičninski posel, ki mu trenutno finančno ne kaže najbolje. S tehničnega vidika pa sta projekta izredni noviteti. Podjetje je imelo v letu 2009 približno 6 mio. evrov prihodkov. Glavnina teh prihodkov je bila ustvarjena v Sloveniji.

Pogled sogovornika na trenutno krizo je podoben kot pri ostalih intervjuvancih. Trdi, da se bo trg očistil takšnih in drugačnih nepremičninskih špekulantov, kvazi investitorjev itd. Ne upa si sicer z veliko gotovostjo napovedati propada vsaj dveh ali več večjih gradbenih podjetij, vendar te možnosti ne izključuje. Še posebej ohranja zmerni optimizem, ker je prav njegovo podjetje izredno finančno izpostavljeno na večjem nepremičninskem projektu, ki mu tržno ne kaže najbolje.

Direktor napoveduje boleč pristaneč za manjša podjetja in obrtnike, ki so podobno kot ostali udeleženci pri gradnji, če ne še huje izpostavljeni naslednim nepremičninskim mahinacijam. Leto 2010 tako ocenjuje kot izredno negotovo in ni popolnoma prepričan, da bo 2011 kaj bistveno drugače. Napoved za leto 2011 utemeljuje z dejstvi, da se je projektiranje v decembru skoraj zaustavilo, kar pomeni, da bo operativa to pomanjkanje investicij polno začutila šele čez eno leto.

Prihodnosti za podjetje X1, pravi sogovornik, se ne boji, ker intenzivno razvijajo novitete na področju inteligentnih hiš. Tega nadstandarda si po trenutnih cenah večina investitorjev ne more privoščiti, kar tudi ni cilj podjetja. Ta je, da bi se za sistem odločili predvsem tisti individualni in institucionalni investitorji (domovi za starejše in oskrbovana stanovanja), ki gledajo na svoje investicije dolgoročneje. S pregledom slovenskega trga podjetje trenutno na tem ozkem segmentu nima močnejše konkurence. Vidijo in poznajo končnega kupca, zaključuje odgovor na to vprašanje direktor.

Generalno gledano se podjetju ni treba hudo spopadati z morebitnim odpuščanjem kadra zaradi prej omenjene krize. Nasprotno, sogovornik trdi, da je sedaj na trgu lažje najti širši nabor kandidatov za sprejem v službo prav zaradi večjih negotovosti v večjih sistemih in organizacijah. Tako so v decembru leta 2009 dodatno zaposlili dva strojna inženirja. So pa večji problemi v drugih podjetjih skupine, ki se ukvarjajo s proizvodnjo in trgovino, kjer so morali ukiniti celo nekaj oddelkov in odpustiti nekaj sodelavcev. S preostalimi sodelavci se trenutno intenzivno ukvarjajo s pripravami na zagon nove proizvodnje, in sicer sončnih celic oz. celotnega sistema fotovoltaike.

Opazajo zaustavitev investicij v večjih sistemih, prej paradnih konjev slovenskega gospodarstva, in sicer v Gorenju, kjer so zaustavili več pomembnih naložb, ki trenutno za

podjetje niso vitalnega pomena. Gre za del avtomatizacije prenosa podatkov in informacij med srednjim menedžmentom in direktno proizvodnjo. Nadaljevanje projekta, ki ga je podjetje X1 intenzivno razvijalo, se je zamaknilo v negotovo prihodnost.

Sogovornik pravi, da se v letu 2010 ne bodo bistveno prestrukturirali. Krizo vidijo kot priložnost za nadgradnjo obstoječega modela inteligentne hiše na nivo brezžičnega sistema. Na tem področju trenutno sodelujejo tako s Fakulteto za računalništvo kot Elektro fakulteto in še nekaterimi partnerji iz Španije. Omenjena skupina je letos za projekt brezžičnega sistema inteligentne hiše prejela visoka evropska nepovratna sredstva. Pri pridobivanju teh sredstev je podjetje aktivno sodelovalo tudi s slovenskim gradbenim grozdom.

Podjetje ta trenutek posluje samo na slovenskem trgu. V prihajajočih dveh letih bo podjetje bolj internacionaliziralo svoje poslovanje. Trenutno izvajajo analize trgov sosednjih držav, predvsem Italije, Avstrije in Madžarske. Sogovornik pravi, da na teh trgih že posredno delujejo preko prodaje svojih sistemov v montažnih hišah. Proizvajalci montažnih hiš hitro osvajajo trg severne Italije, kjer so kupci bolj zahtevni. Sistem inteligentne hiše omogoča višjo dodano vrednost in konkurenčnost proizvajalcev montažnih hiš na teh trgih.

V prihodnosti direktor vidi svoje podjetje kot visoko tehnološko in v smeri učinkovite rabe energije v objektih zahtevnejših in specifičnih investitorjev. Dejavnost bodo (tako planirajo) v prihodnjih letih razširili tudi na zahodnobalkanske trge, ker gre večina slovenskih investicij prav na te trge. Kriza, ki nas je doletela, sili naša večja gradbena podjetja v trženje svojih storitev tudi na že preverjenih starih trgih arabskega sveta (Libija). V posegu večjega gradbenega podjetja na te trge vidi direktor v pametnem sodelovanju z gradbinci tudi svoj angažma oz. delež.

Velik problem, ki ga sogovornik vidi pri bodočem širjenju svoje dejavnosti na omenjene trge, je mobilnost inženirjev. Ni problem samo premik naših sodelavcev v tujino, temveč je problem tudi prihod tujih inženirjev partnerskih podjetij na šolanje v Slovenijo, pravi direktor. V Sloveniji so plače tovrstnih inženirjev dovolj visoke, da jih relativno visok dodatek ne motivira posebej v smeri odhoda na delo v tujino. Mogoče bodo slabe gospodarske razmere v Sloveniji spremenile pogled sodelavcev na delo v tujini, še dodaja sogovornik.

Podjetje X1 je eno izmed resnih podpornikov SGG in SGTP, ki vidi v skupnem sodelovanju in delovanju med člani grozda večjo korist, kot če bi delovalo samostojno. Žalosti jih neaktivnost drugih članov grozda, ki v druženju in sodelovanju ne vidijo pametnih koristi. Problem ostalih članic grozda je v previsokih pričakovanjih glede na lastne vložke (nevložke). Direktor upa, da bo sodelovanje s slovenskim grozdom v bodoče še naprej učinkovito in uspešno pri črpanju evropskih sredstev za tovrstne projekte.

Pred intervjujem smo podjetje X1 finančno analizirali po dosegljivih podatkih Ajpesa (glej Prilogi 8 in 16). Podjetje je imelo konec leta 2008 zelo malo zalog, in sicer so bile te v višini približno 10 % sredstev. Na isti dan, in sicer konec leta 2008 je imelo podjetje kratkoročne finančne obveznosti za približno polovico nižje od zalog. Delež dolgov v virih je dosegel vrednost 73,01 %. Rezultat dobrega razmerja med zalogami in finančnimi obveznostmi je bil relativno visok kratkoročni koeficient likvidnosti, in sicer 1,11, kar pomeni, da podjetje plačuje kratkoročne finančne obveznosti s kratkoročnimi terjatvami.

Ocenjujemo, da je podjetje zelo fleksibilno. Bilančni rezultati za leto 2008 so dobri in likvidnost visoka. Najbolj nas skrbi izjava direktorja, da so skoraj polovico prihodkov leta 2009 vezali na en sam projekt. Investitor tega projekta je leta 2009 zašel v velike likvidnostne težave. V letu 2010 je investitor napovedal tudi insolventnost. Upam, da bo podjetje lahko rešilo vsaj del svojih terjatev, sicer ga čaka, tako sogovornik, likvidnostni krč ali celo insolventnost. Menimo, da je bila škoda storjena že v preteklosti, ko se vodstvo podjetja ni zavedalo tveganja poslovne vezave na samo enega naročnika.

#### 4.4.1.6 Trimo, d. d., iz Trebnjega

Intervju se je izvajal v četrtek, dne 17. 12. 2009, med deveto in deseto uro na sedežu podjetja Trimo, d. d., v Trebnjem. Z nami se je pogovarjal direktor raziskav in razvoja, Miloš Ebner. Skupina Trimo, d. d., šteje petindvajset odvisnih podjetij, od katerih je večina lociranih izven Slovenije. V letu 2009 pričakuje celotni sistem slabih 190 mio. evrov prihodka, kar je okoli 20 % manj kot v letu 2008. V skupini je trenutno zaposlenih ca. 1.200 sodelavcev. Do konca leta 2010 bodo uspešno zaključili okoli osemsto projektov. Od teh projektov po zahtevnosti in velikosti izstopata dva, in sicer projekt letališča Erevan v Jemnu in poslovno-skladiščni objekt Sokomak v Makedoniji. Podjetje je visoko internacionalizirano in dosega več kot 70 % celotne realizacije izven Slovenije.

V povezavi s krizo sogovornik pravi, da so se nanjo temeljito pripravili. Podjetje je dosegalo veliko rast prodaje v letih od 2004 in do vključno prvega kvartala leta 2008 po stopnji med 20 % in 40 % letno. Ker je podjetje vpeto v globalne finančne in poslovne tokove, so zaznali začetek krize že v drugem kvartalu leta 2008. Veliko sodelujejo z večjimi svetovnimi trgovci, kot sta Tesco in Ikea, kjer so začeli z zmanjševanjem investicij že v začetku leta 2008. Ta signal je bil tako močan, da je podjetje takoj začelo z racionalizacijo celotnega poslovanja že v drugem kvartalu 2008, ko je bila gospodarska klima v Sloveniji še na zavidljivo visokem nivoju.

Drugi signal, da se v svetovnem gospodarstvu nekaj dogaja oziroma zaustavlja, je bil velik padec cene nafte, in sicer pod 40 dolarjev za sod. Nizka cena nafte je zaustavila veliko investicij v večini večjih proizvajalk nafte na svetu. Zmanjševanje investicij v deželah izvoznic nafte in širše v razvitem svetu je vplivalo na zmanjševanje manj nujnih in drugih režijskih stroškov v podjetju. Sistem Trimo se je novonastali situaciji hitro prilagodil, zato danes lažje premaguje določene poslovne ovire, ki pestijo ostala, krizni situaciji neprilagojena podjetja.

Direktor pravi, da je za leto 2010 optimist in pričakuje večji investicijski cikel v drugi polovici leta predvsem v državah večjih proizvajalk nafte zaradi višje cene tega energenta. Cena bi po sogovornikovih besedah morala biti med 80 in 100 dolarji za sod, da bi investitorji lahko nadaljevali in tudi začeli nove investicije. Sicer direktor stavi na višjo dodatno vrednost svojih inovativnih proizvodov. Po sogovornikovih besedah so poslovna pričakovanja za Slovenijo slabša predvsem zaradi velikih sistemskih problemov.

V organizaciji letos zaradi zmanjšane obsega del niso odpuščali ali ukinjali oddelkov. Zmanjšali so samo število kooperantov in ostalih podpogodbencev. Veliko stvari sedaj opravijo direktno sami. So pa zmanjševali delo v režiji in ostale stroške v letu 2008, ko so zaznali, da se zmanjšujejo investicije v svetu. Od takrat so več ali manj vitka organizacija. Letos in deloma tudi za drugo leto so celo povečali sredstva za marketing in razvoj.

Po direktorjevih besedah se je zmanjšal portfelj izdelkov. Opustili so tiste izdelke, ki potrebujejo daljši in bolj kompliciran razvoj na račun tržno hitreje prilagodljivih. Drugih krčenj ni bilo. Seveda podjetje pazi na vsak nepotreben strošek, še posebej v režiji. Danes je režija podjetja prilagojena obsegu dela in prometa, kot so ga planirali.

Zaradi široke palete ali portfelja izdelkov se podjetje ne namerava širiti v druge panoge ali dodatno širiti lastnega portfelja. Zaradi krize so že prestavili razvoj in deloma izvedbo določenih izdelkov na boljše poslovno obdobje ali čas. Zaradi slabih izkušenj iz preteklosti podjetje tudi ne sodeluje veliko na javnih razpisih v Sloveniji. Skupina Trimo ni nikoli delovala na segmentu stanovanjskih gradenj. Velik padec prodaje prav na področju stanovanjskih površin podjetja ne bo posebej prizadel.

Veliko projektov podjetje opravi na nivoju javnih zgradb (vrtni, telovadnice ...), zato tudi gospodarska kriza ni posebej vplivala, vsaj v letošnjem letu ne, na ta segment projektov. Oddelek za marketing v sodelovanju z oddelkom za raziskave in razvoj intenzivno iščeta dodatne tržne niše širše v svetu. Sogovornik je ponovno poudaril, da konkretno sodelovanje s slovenskimi podjetji, še posebej večjimi gradbinci, ne pride v poštev. Podjetje je navajeno korektnega poslovnega sodelovanja, kar je za večino velikih slovenskih gradbenih sistemov še tuje.

Na vprašanje o internacionalizaciji sogovornik dodaja, da se namerava podjetje še bolj širiti predvsem na perspektivnih tujih trgih. Že danes poslovni sistem opravi več kot 70 % letne realizacije na trgih zunaj Slovenije. Zaradi slabih dosedanjih izkušenj ne verjamejo v neko zdravo poslovno sodelovanje s slovenskimi podjetji v tujini. V tujini sodelujejo večinoma s tujimi poslovnimi partnerji, odvisno tudi od zahtev posameznih držav ali organizacij.

V kontekstu višje internacionalizacije vidi sogovornik dodatni izziv v boljši prepoznavnosti blagovne znamke Trimo. Za leto 2010 in deloma tudi 2011 bo podjetje izvedlo intenzivne marketinške akcije s ciljem višje prepoznavnosti imena Trimo širše v svetu. Že danes sodelujejo na več tehnoloških platformah v Evropi in širše v svetu, predvsem na segmentu solarnih elektrarn. Tudi intenzivno sodelovanje z inštituti, univerzami in podobnimi tujimi organizacijami jim ni tuje. Intenzivnost širšega povezovanja, predvsem s tujimi in deloma domačimi subjekti, nameravajo v prihodnje še povečati.

Na tujih trgih se podjetje sooča z velikim in odprtim protekcionizmom. Žal so to dejstva, ki jih mora vzeti v zakup vsako podjetje, ki želi uspešno nastopati in poslovno delovati na tujih trgih. Težave protekcionizma rešujejo na več načinov. Velikokrat sodelujejo na določenem projektu z lokalnim partnerjem. Vse je odvisno od velikosti in zahtevnosti projekta. Ponekod potrebujejo samo njihove inštruktorje za montažo opreme, spet drugod celovit inženiring. Na večjih projektih in v državah, kot so Rusija, Alžirija in ZAE (Združeni arabski emirati) sodelujejo pogodbeno na partnerski osnovi z lokalnimi organizacijami.

Tudi podjetje Trimo, d. d., smo pred intervjujem finančno analizirali po dosegljivih bilancah podjetja (glej Prilogi 9 in 16). Podjetje je imelo konec leta 2008 višino zaloga glede na sredstva v višini približno 10 %. Konec leta 2008 je imelo podjetje kratkoročne finančne obveznosti približno za 10 % manjše od zaloga. Delež dolgov v financiranju je dosegel vrednost 53,99 %. Rezultat dobrega razmerja med zalogami in finančnimi obveznostmi je bil visok kratkoročni koeficient likvidnosti, in sicer 1,15. To pomeni, da podjetje razpolaga z viškom obratnih sredstev.

Menimo, da se je podjetje Trimo, d. d., dobro pripravilo na sedanjo krizo. Skupina je navajena trde konkurence na tujih trgih in korektnega poslovanja. Podjetje kontinuirano podpira inovacije in išče investitorje na oddaljenih tujih trgih. Veliko nevarnost, ki jo vidimo za skupino Trimo, so negotove politične razmere v državi Jemen, kjer podjetje izvaja enega svojih večjih projektov. Po podatkih ameriških obveščevalnih služb naj bi prav v tej državi delovale celice večjih svetovnih terorističnih skupin. Politična negotovost hitro odvrne investitorje od večjih naložb oz. se obstoječe hitro zaustavijo. Za podjetje Trimo lahko z veliko gotovostjo, glede na nam znane podatke in informacije, trdimo, da bo uspešno prebrodilo krizo in iz nje izšlo še močnejše.

#### 4.4.1.7 Podjetje »X2« iz Ljubljane

Z direktorjem kakovosti velikega inženirskega podjetja, ki ni želelo biti imenovano, sva se srečala v petek, dne 15. 01. 2010, na sedežu sogovornikovega podjetja. Organizacija je v letu 2009 zabeležila okoli 15 % manjše prihodke kot v letu 2008, kar pomeni približno 25 mio. evrov prihodkov. V letu 2009 je bilo začelih in večinoma tudi realiziranih približno 160 projektov. Podjetje ni klasični izvajalec, temveč je pretežno inženirsko podjetje. To pomeni, da je jedro posla izvajanje nadzora nad gradnjami in priprava investicijske dokumentacije.

Sogovornik trdi, da ima podjetje v letu 2010 še veliko posla. Delno se večina projektov lanskega leta prenaša v leto 2010, nekaj je tudi novih pogodb. Podjetje večinoma posluje z državo. Skoraj 90 % prometa je bilo v letu 2009 realiziranih z državo. Ker se državne investicije predvsem v cestogradnji zaključujejo, se sogovornik boji, kakšno bo leto 2011 za tista podjetja, ki so večino realizacije ustvarila na slovenskem avtocestnem programu, vključno s sogovornikovo organizacijo.

Zaradi dobrih poslovnih rezultatov v letu 2008 in veliko podpisanih in realiziranih pogodb v letu 2009 podjetje še ni bilo prisiljeno niti ni izvajalo večjih reorganizacij ali zniževanj stroškov. V večini primerov gre za mehka odpuščanja v smislu nenadomeščanja kadrov, ki so podjetje zapustili prostovoljno ali odšli v pokoj. Sogovornik se zaveda, da bo v letu 2010 poslovanje potrebno racionalizirati, saj bo leto 2011 zaradi velikega upada investicij v gradbeno infrastrukturo veliko težje kot letošnje.

Podjetje je v letu 2006 že začelo delovati tudi na segmentu storitev investicijske dokumentacije in ostalih spremljajočih inženirskih storitev v visokogradnji in ostali energetske infrastrukturi. Sogovornikovo podjetje se je že nekaj let pred uspešno zaključitvijo avtocestnega programa začelo zavedati, da bo potrebno poslovno delovanje razširiti na sorodne dejavnosti v panogi. Danes podjetje že uspešno konkurira na velikih projektih v visokogradnji in energetske infrastrukturi.

Že leta 2005 se je podjetje uspešno povezalo s sorodnim podjetjem v BiH, kjer skupaj sodelujejo na večjih avtocestnih programih, podobno kot so to že počeli v Sloveniji. Po tem letu se je podjetje začelo širiti še deloma na hrvaški, črnogorski in srbski trg. Sogovornik pravi, da na teh trgih še ni večjih investicij v osnovno infrastrukturo, kar pa pričakujejo v prihajajočih letih. Gre predvsem za investicije v avtocestno, železniško in energetske infrastrukturo. V zadnjem času se veliko pričakuje tudi od bivših arabskih trgov, predvsem od libijskega.

Odkriti protekcijem na trgih zunaj Slovenije premagujejo z različnimi pristopi v različnih državah posebej. Do danes so ustanavljali svoja, večinoma mešana podjetja v

državah bivše Jugoslavije. Drugod pa sodelujejo tudi s slovenskimi podjetji kot partnerji za določen segment inženirske storitve.

Sogovornik za konec poudarja, da se bodo morali za leto 2011 bolj potruditi in pridobiti večino dela zunaj naših meja, in to predvsem na tistem segmentu dela, za katerega imajo veliko praktičnih izkušenj in že vpeljane time. Boji se namreč ponovnega razpada dobro utečenih timov inženirjev, tako kot se je to zgodilo leta 1990. Obdobje, da se dober tim z veliko referencami ponovno vzpostavi, je lahko dolgo tudi do 10 let, še zaključuje sogovornik.

Podjetje X2 je največje slovensko inženirsko podjetje, ki je v 100 % lasti Republike Slovenije. Bilance in kazalci podjetja so primerljivi z najuspešnejšimi slovenskimi podjetji (glej Prilogi 10 in 16). Podjetje konec leta 2008 ni imelo nobenih zalog, kar je tudi logično glede na naravo poslovanja inženiring organizacije. Podjetje ni imelo niti kratkoročnih finančnih obveznosti za isto obdobje. Zelo dobra sta bila tudi kazalca deleža dolgov v financiranju in kratkoročni koeficient likvidnosti. Delež dolgov v pasivi znaša 53,99 %. Kratkoročni koeficient likvidnosti pa je dosegel število 2,53, kar je zelo veliko glede na ostala podjetja v panogi.

Menimo, da je inženiring podjetje eno tistih državnih monopolnih podjetij, ki ustvarjajo skoraj vse prihodke samo z javnimi naročniki. Vse vitalne funkcije v podjetju, in sicer v nadzornem svetu in v upravi zasedajo politično nastavljeni kadri trenutnih vlad. Ker se je obseg javnih investicij v letu 2010 prepolovil, je podjetje začelo konkurirati tudi na projektih nejavnih naročnikov. Tu je nastal problem, ker podjetje X2 zaradi velikih zalog denarja iz preteklosti ponuja velike komercialne rabate in s tem izriva vso zdravo konkurenco s trga.

#### 4.4.1.8 Vegrad, d. d., iz Velenja

S tehničnim direktorjem podjetja Vegrad, d. d., Matijo Blagusem, sva se srečala na gradbišču Celovski dvori dne 14. 12. 2009. Intervju sva opravila v gradbiščnem kontejnerju vodje gradbišča. Vse skupaj je potekalo v zelo operativnem vzdušju. Podjetje kot skupina trenutno zaposluje ca. 1.800 sodelavcev. V letošnjem letu bo podjetje izvedlo oziroma delno tudi zaključilo v celoti nekaj več kot petdeset projektov. Letni promet se pričakuje v višini med 180 in 185 mio. evrov. Samo projekt Celovski dvori bo predstavljal dobrih 100 mio. evrov realizacije za leto 2009.

Sogovornik je mnenja, da je gradbeništvo nekakšen indikator gospodarskega razvoja. Svetovna kriza je po mnenju direktorja najprej zadela finančni sektor, potem industrijo in šele po določenem času, cca. eno leto kasneje, celotno gradbeno panogo. Z zaključkom investicijskega ciklusa v industriji se začne kriza v gradbeni panogi. Sogovornik je prepričan, da je k poglobitvi krize v nepremičninskem sektorju veliko pripomogla tudi negativna medijska kampanja. Ta je bila v letu 2008 in 2009 še posebej negativno nastrojena proti njihovemu podjetju.

Večjih pretresov za leti 2010 in 2011 v svojem podjetju sogovornik ne pričakuje. Z velikim ponosom trdi, da je podjetje trenutno največje v Sloveniji v segmentu visokih gradenj, natančneje stanovanjskih gradenj. Podjetje sodeluje z več partnerji, ki v različne projekte vstopajo večinoma kot lastniki zemljišč. Zato podjetje nima večjih likvidnostnih težav, ker zemljišč ni bilo potrebno kupiti. S to strategijo nosijo skupaj s partnerji tudi tveganje nihanja cen stanovanjskih površin.



Investicij bi lahko bilo v mestih ali naseljih mestnega značaja po mnenju direktorja več, vendar je komunalna infrastruktura na obstoječih stavbnih zemljiščih izredno slaba in pomanjkljiva. Zato se po lokalnih skupnostih kopičijo viški stavbnih zemljišč. Občine izredno slabo in veliko premalo komunalno opremljajo tovrstna zemljišča, ki bi bila potem primerna za gradnjo. S pravo komunalno opremljenostjo zemljišč, namenjenih za gradnjo, bi se na trgu pojavila zadostna ponudba, ki bi po sogovornikovih besedah lahko vplivala na nižje cene nakupa zemljišč.

Velik problem direktor za leto 2010 vidi v reprogramu kratkoročnih kreditov v dolgoročne. Tukaj sogovornik priznava poslovno napako, in sicer trend najema kratkoročnih kreditov za dolgoročne projekte v letih od 2006 do 2008. Težave nastajajo in bodo naslednje leto še večje tudi zaradi kratkoročnih pogodb z dobavitelji tako opreme kot materiala. Vsi želijo po novem dodatna in višja zavarovanja. Podjetje sogovornika pa temu pogoju ne more zadostiti, ker ima z investitorji dolgoročne pogodbe pod drugačnimi pogoji, kot jih sedaj izsiljujejo dobavitelji, kooperanti in drugi podpogodbениki.

Težave nastajajo in bodo v bodoče še večje predvsem zaradi prihajajoče nelikvidnosti. Banke so ustavile vsa nova kreditiranja in tudi reprogramme obstoječih kratkoročnih posojil. Kot primer direktor navaja pred kratkim razdrto pogodbo o najemu njihovega hotela prav na lokaciji Celovških dvorov v Ljubljani, ker banka noče kreditirati projekta do konca. Bodoči najemnik, znana veriga hotelov, pa bi hotel samo najela in vanj nič investirala, kar je prevladujoča politika večine hotelskih verig po svetu. V nadaljevanju sogovornik pričakuje nujno sprostitev dodatnih finančnih sredstev, sicer bo kriza še toliko globlja.

V letu 2009 je podjetje zabeležilo 25 % manjše prihodke kot v letu 2008. Na zmanjšanje prometa in investicij se je podjetje pripravljalo že prej, po sogovornikovih besedah že v letih 2004 in 2005, ko so zmanjšali režijo in avtomatizirali veliko postopkov v celotni poslovni skupini. Vsaka družba ali hči matičnega podjetja rešuje težave z zmanjšanjem naročil po svojem preudarku. Gre za samostojne enote, ki tudi samostojno tržijo svoje storitve.

Podjetje ima svoje podružnice tudi v več državah v EU in izven nje. Še posebej je sogovornik poudaril, da imajo izredno močno podjetje za nabor in rekrutiranje kadra predvsem delovne sile v Bosni in Hercegovini. To je tudi edino podjetje, kjer so zaradi manj dela morali odpustiti več sodelavcev. Direktor pravi, da so si v preteklih letih nakupili veliko sodobne mehanizacije, za katero so do danes več ali manj že poravnali vse kredite oziroma lizinge. Zato lahko v času krize na trgu ponudijo nižjo ceno na račun obračuna amortizacije. Gre zgolj za ukrep preživetja, ki pa na daljši rok ni finančno vzdržen.

Podjetje za leto 2010 planira vsa dela več ali manj izvesti z lastnimi zmogljivostmi, kar je nek unikum v slovenskem gradbeništvu. Podjetje s svojimi neodvisnimi hčerinskimi družbami lahko pokrije vsa dela v visokogradnji razen inštalacij. Ta segment del oddajo zunanjim podizvajalcem. V kolikor se pokaže več dela na področju, ki ga večinoma izvajajo z lastnimi hčerinskimi družbami, potem oddajo tudi ta dela. Zato sogovornik trdi, da večjih odpuščanj ne bo, ker so prejšnja leta več dela (konice) pokrivali s kooperanti in podizvajalci. Ti sedaj na svojih plečih nosijo večino bremena gospodarske krize.

Podjetje se v prihodnjih letih ne namerava preusmerjati na druga področja delovanja, ker smatra, da bo v visokogradnji še vedno dovolj dela za njihov obseg delovanja. V sodelovanju z lokalnimi skupnostmi pripravljajo investicije za projekte domov ostarelih.

Na tej projektni ravni ima podjetje po sogovornikovih besedah že nekaj izkušenj, in sicer so do danes zgradili in tudi upravljajo z dvema domovoma za ostarele, in sicer z enim v Horjulu in drugim v Ribnici.

Podjetje ima veliko izkušenj tudi na segmentu invalidskih podjetij, v katerih pristane večina gradbiščnih sodelavcev po trideset ali več letih dela na gradbiščih. Skupina ima tudi svoj čistilni servis za čiščenje večjih objektov po zaključenih gradbenih delih. Leta 2010 imajo v planu odpreti še dodatno hčerinsko podjetje, ki se bo ukvarjalo samo z upravljanjem stanovanj. Skupina Vegrad ima v lasti tudi veliko tovarno polizdelkov, ki je locirana v Velenju in ima po direktorjevi oceni ca. 50 % tržni delež v Sloveniji. Proizvajajo predvsem polizdelke iz armiranega betona, kot so konstrukcijske etažne plošče itd.

Letos je podjetje odprlo tudi novo tovarno za izdelavo aluminijastih izdelkov, predvsem fasadnih sistemov, ograj in deloma oken. Na trgu se je v tem segmentu pokazala tržna niša in podjetje je ustanovilo svojo samostojno enoto za proizvodnjo aluminijastih proizvodov. V istem letu so razširili svoj projektivni biro, ki izvaja tudi inženiring storitve.

Zaradi krize se bo delovanje podjetja razširilo tudi na tuje trge ali trge širše v EU. Direktor se rad pohvali, da so od leta 1968 naprej prisotni na tujih trgih, večinoma gre za države Evropske unije in deloma Rusije. Na Hrvaškem vidijo potencial v izgradnji turistične infrastrukture. Problem nastaja, ker podjetje zelo težko pride do visokih zagotovil, ki jih investitorji zahtevajo. Večji problem vidi sogovornik tudi v delovni sili, ki je enostavno v Sloveniji ni več. Trdi, da je sedaj v Sloveniji nemogoče v vseh operativnih podjetjih zbrati do 3.000 delavcev skupaj. Sinergijske učinke direktor vidi predvsem v sodelovanju s podjetji iz BiH, kjer delovno silo samostojno tudi izobražujejo.

Za države bivše Jugoslavije sogovornik trdi, da so ali brez denarja za investicije ali pa preveč poslovno tvegane. Najprej je izpostavil prav BiH, kjer imajo veliko potreb po investicijah, vendar so finančno šibki. Kar šteje, je denar Evropske unije za določene infrastrukturne objekte. Za izredno poslovno tvegano je direktor navedel Republiko Srbijo. Kosovo je za slovenska gradbena podjetja še najbolj zanimivo, ker je zunaj veliko razpisov Evropske unije za mostove in druge infrastrukturne objekte. Pogoj sodelovanja na razpisih je sodelovanje lokalnih podjetij z vsaj enim podjetjem iz Evropske unije.

Protekcijonizem na tujih trgih ni več prikrit, temveč je odkrit in ga države celo podpirajo. Zaradi gospodarske krize države raje dajejo prednost svojim lastnim nacionalnim podjetjem kot tujim, ne glede na ceno. Sogovornik vidi problem tudi drugje. Obstaja velika bojazen, da bodo dobili veliko delo v tujini in ga ne bodo mogli izvesti, ker je tudi v tujini problem najti številčno zadostno delovno silo. Sicer sogovornik zaključuje najin intervju z dejstvom, da je vsak trg specifičen in je različne protekcijonizme nujno vzeti kot vsak drugi poslovni vir, ki ga je pri vsakem poslu potrebno upoštevati.

Pred srečanjem s sogovornikom podjetja Vegrad, d. d., smo preverili in analizirali vse govornice o poslovanju podjetja in dostopne finančne podatke (glej Priloge 11 in 16). Podjetje je že konec leta 2009 financiralo večino projektov z odlogom plačila do svojih podizvajalec, obrtnikov, kooperantov in lizing hiš. Podjetje je imelo konec leta približno 10 % sredstev v zalogah, kar niti ni tako veliko glede na primerljiva podjetja. Večje odstopanje se pojavi v segmentu kratkoročnih finančnih obveznosti, ki so za faktor 3 višje od zalog. To pomeni veliko verjetnost za insolventnost podjetja že v začetku leta 2009. Ostali kazalci to oceno samo še potrjujejo.

Šele v začetku leta 2010 so se začele kazati velike likvidnostne težave, ko podjetje ni bilo več sposobno plačevati prispevkov niti akontacij za plače svojim sodelavcem. Kje so šele vsi ostali upniki v verigi. Ta trenutek podjetje brez večjega posojila ni sposobno dokončati svojega največjega projekta Celovški dvori v roku. Zaradi zamud pri predaji stanovanj mestnemu stanovanjskemu skladu podjetje dnevno plačuje približno 9.000,00 evrov penalov. Mnenja smo, da se podjetje ne bo moglo zadovoljivo in hitro dezinvestirati v tem obsegu, da bi lahko uspešno dokončalo začetni projekt gradnje stanovanj v Šiški. Ocenjujemo, da bo podjetje kmalu najavilo insolventnost in v nadaljevanju stečaj. V tem primer bodo velike izgube utrpeli vsi, vključno z državo in bankami.

#### 4.4.1.9 Podjetje »X3« iz Ljubljane

Z direktorjem podjetja, ki ni želelo biti imenovano, sva se dogovorila za sestanek dne 07. 12. 2009 v njihovi pisarni. Sproščen razgovor je trajal približno uro in pol. Že pred intervjujem sva se dogovorila, da oba izključiva mobilne telefone. Najprej sem želel od direktorja izvedeti, zakaj anonimnost. Direktor se mi je opravičil z odgovorom, da ni uspel priklicati vseh lastnikov podjetja in pridobiti večine soglasij za ta intervju.

V podjetju je trenutno zaposlenih 79 sodelavcev. V zadnjem času, gre za zadnja dva ali tri mesece, je fluktuacija zaposlenih velika. Večinoma sodelavci odhajajo samostojno. Planirani promet celotne skupine je za leto 2009 ocenjen na približno 20 mio. evrov. Skupina se deli na tri divizije, in sicer na trženje lastnih nepremičnin, inženiring in trgovino. Vse tri divizije delujejo znotraj svojih družb z omejeno odgovornostjo. Koliko projektov je letos izvedlo vsako izmed prej omenjenih podjetij, direktor ni znal točno povedati. Opisal je zgolj dva večja projekta matične družbe, in sicer lastni investiciji v stanovanja. Tudi trgovina je bila uspešna in bo imela za leto 2009 za seboj realiziranih približno sedemnajst večjih projektov.

V kontekstu osebnega pogleda na gospodarsko krizo in projekcije za leto 2010 in 2011 je bil direktor bolj zadržan. Osredotočil se je bolj na mikro lokacijo trga nepremičnin na področje Ljubljane z bližnjo okolico. V letu 2010 se v Ljubljani in okolici pričakuje dodatno zgrajenih več kot 3000 stanovanjskih/bivalnih enot. Že letos se je trgovanje z novimi stanovanji in deloma tudi starimi skoraj ustavilo. Velik problem s prodajo novih enot vidi v reprogramiranju starih kratkoročnih kreditov ali konverziji le-teh v dolgoročne. Banke enostavno ne kreditirajo več novih projektov in z veliko težavo reprogramirajo stare kredite.

Velik problem v tem obdobju trenutno vidi tudi na strani države, ker je ukinila vse ali večino olajšav na nove investicije. Ker je podjetje večinoma specializirano za sanacije in revitalizacije starih stavb in gradov, direktor dodatni problem vidi v urejanju statusa gradov na Slovenskem. Država na tem področju nima jasne strategije. Veliko je še nejasnosti glede upravljanja gradov in drugih zgodovinsko pomembnih nepremičnin. Neaktivnost ali pasivnost države na tem področju onemogoča črpanje evropskih sredstev iz naslova varovanja kulturne dediščine.

Na vprašanje, kako se v njihovi organizaciji spopadajo z zmanjševanjem naročil oziroma prihodkov, sogovornik odgovarja, da v podjetju še ni bila sprejeta jasna strategija krčenja podjetja. Zaradi nejasnosti, kaj in kako ukrepati v času krize, prihaja v podjetju do odhoda boljšega kadra oz. sodelavcev. Stroške poskušajo nižati tudi z odpovedmi sodelovanj s kooperanti in drugimi podpogodbniki. Ker podjetje večino dela odda kooperantom,

direktor za v bodoče ne vidi večjih težav za njihovo podjetje. Enostavno bodo vzeli toliko dela, kot ga lahko opravijo samo s svojimi zaposlenimi.

Sogovornik ponovno poudarja problem zadolževanja v preteklosti, ko se je zadolževalo s poceni kratkoročnimi krediti za dolgoročne projekte. Večina stavbnih zemljišč v lasti podjetja je obremenjena s hipotekami. Reprogrami kreditov so težki oziroma skoraj nemogoči. Dodatni problem sogovornik vidi tudi v preteklosti precenjeni vrednosti prej omenjenih lastnih stavbnih zemljišč. Ni mu popolnoma jasno, kaj bo z bilancami podjetja, ko bo potrebno vrednosti zemljišč ovrednotiti na nove tržne vrednosti.

Nadalje direktor vidi racionalizacijo v dodatnem zniževanju stroškov v jasnem definiranju strategije krčenja podjetja in ne brezglavem rezanju stroškov vsevpred. Kaj vse je potrebno narediti danes, je odvisno od pogleda na podjetje v bodoče s strani strateških lastnikov, ki pa po sogovornikovem mnenju malce podcenjujejo obseg trenutne svetovne gospodarske krize.

V kontekstu prejšnjega vprašanja in odgovora direktor vidi začetek konca investicijskega ciklusa v visokogradnji proti koncu leta 2010. Njegova opozorila o verjetnosti tega dogodka na strateške lastnike še niso naredila takšnega vtisa, da bi se začelo na novo postavljati strategije in vizije podjetja za v bodoče. Hudo ga moti po njegovem mnenju podcenjujoče gledanje lastnikov na kompletno gospodarsko dogajanje ne samo v svetu, temveč tudi na mikro ravni. Upa, da rešitve ne bodo prišle prepozno.

Sogovornik sicer razmišlja o preusmeritvah na druge panoge ali dodatni specializaciji znotraj njihovega osnovnega področja dela, vendar nima prave podpore s strani lastnikov. Dobri kadri odhajajo, o nadomestitvah trenutno ne razmišlja nihče. Priložnosti vidi v večjem sodelovanju na javnih razpisih, ki so jih zaradi lastnih investicij dolga leta zanemarjali. Njuno bi bilo treba naučiti sodelavce v komercialni novih pristopov do fizičnih oseb, pogajanj, marketinga itd. Zaslepljenost z lastnimi investicijami je zanemarila večino komercialnega oz. realno tržnega delovanja podjetja.

Kot podjetje v celoti se na tuje trge ne nameravajo seliti. Priložnost še vedno vidijo v Sloveniji. Kot izvajalci imajo slabe izkušnje na avstrijskem trgu v smislu hudega podcenjevanja in gledanja na nas kot na hude »balkance«. Sogovornik v povezavi s to slabo izkušnjo ni povedal, kje točno in kaj vse se je v Avstriji dogajalo, da bi lahko analizirala dogodke. Že prej omenjeno hčerinsko podjetje, ki se ukvarja predvsem s trgovino, že nekaj časa uspešno deluje na trgih bivših jugoslovanskih republik.

Velik problem sogovornik vidi tudi v povezovanju med podjetji v Sloveniji. Povežeta se lahko po njegovem mnenju dve več ali manj enakopravni podjetji. Imajo že slabe izkušnje sodelovanja med dvema ali več različnimi podjetji, ki žal ne delujejo na partnerski osnovi, temveč na moči dominantnega podjetja. V takih primerih ni več mogoče govoriti o partnerstvu na projektu, temveč o nosilcu posla (dominantno podjetje) in podizvajalcih.

Zadnje vprašanje se je navezovalo na prejšnje, in sicer, če podjetje že deluje na tujih trgih, kako premaguje ovire drugih držav pri nastopu ali ponudbi storitev/izdelkov pred domačim protekcionizmom. Kot že omenjeno, na tujih trgih deluje samo trgovina. Gre večinoma za proizvode, kupljene v Nemčiji in na Nizozemskem. Ti proizvodi so izredno kakovostni. Trgovina sedaj ponuja kupcem tudi montažo teh izdelkov. V veliki meri gre za projektne odnose med velikimi investitorji in njihovo trgovino v povezavi izvedbe kompletnega posla tako dobave kot montaže materiala.

Kratkoročno gledano se podjetje kot matica ne bo širilo niti intenzivneje nastopalo na tujih trgih. Trgovina bo še naprej delovala na že dobro pokritih trgih bivše skupne države Jugoslavije. Mogoče bo podjetje na teh trgih ponudilo institucionalnim investitorjem več inženiring poslov kot do sedaj, kaj več od tega pa ne. Tudi ti trgi usihajo podobno kot vsa regija in so večinoma v veliki meri odvisni od kreditov in pomoči EU.

Za zaključek sva s sogovornikom skupaj ugotovila, da nas kriza še ni doletela tako močno, da bi večino lastnikov prisilila k takojšnjim ukrepom, temveč se delajo plani na preveč optimističnih osnovah in razmišljanju »saj bo drugo leto boljše, bo moralo biti ...«. Kdo bo za to jamčil in prevzel tudi vso odgovornost za nastalo škodo tudi kolateralno, danes žal ne ve nihče, zato tudi takšni odzivi na vse skupaj, je še zaključil direktor.

Podjetje X3 se je v letu 2010 znašlo v podobnem likvidnostnem krču kot podjetje Vegrad, d. d. Podjetje trenutno razpolaga z velikimi zalogami neprodanih stavbnih zemljišč in stanovanji. Že konec leta 2008 je imelo podjetje v sredstvih za približno 30 % zalog, kar je največ med našimi proučevanimi podjetji (glej Priloge 12 in 16). Velike so tudi kratkoročne finančne obveznosti v primerjavi z zalogami, in sicer so 25 % višje od le-teh. Podjetje je tudi izredno zadolženo, saj dosega delež dolgov v financiranju 93,03 %. Podjetje bi se moralo začeti dezinvestirati že v začetku leta 2009. Dezinvestiranje bi bilo takrat uspešno, če bi podjetje ponudilo svoje premoženje z večjim rabatom. Ker so to priložnost zamudili, obstaja velika verjetnost, da bo organizacija v poletnih mesecih leta 2010 postala insolventna.

V letu 2010 se pričakuje, da bo na trg stanovanjskih nepremičnin prišlo še dodatnih več tisoč (nobeden si ne upa napovedati te številke) stanovanj, kar bo direktno vplivalo na njihovo prodajno ceno. Podjetje X3 po tistem upa na pomoč bank pri reprogramih kratkoročnih kreditov, kar bo vplivalo na višje stroške in neposredno višje prodajne cene novogradenj. Ocenjujemo, da se bo nepremičninski balon do konca leta 2010 razpočil in da bodo kupci končno lahko prišli do novih stanovanj po razumni ceni. Ta proces bi se moral zgoditi že v letu 2009, vendar država s svojimi zagotovili do poslovnih bank nepremičninske in organizacijske klinične bolnike posredno umetno še naprej drži pri življenju. Ocenjujemo, da tak pristop države in način ni več primeren za resno tržno gospodarstvo, kot naj bi bilo v Sloveniji.

#### 4.4.1.10 SCT, d. d., iz Ljubljane

Z mag. Andrejem Kerinom sva se srečala in opravila intervju v drugem tednu januarja 2010 na sedežu oddelka kakovosti družbe SCT, d. d. Sogovornik je vodja oddelka kakovosti za skupino SCT in koordinator za SGTP. Zaupal mi je, da bo imela skupina SCT v letu 2009 približno 580 mio. evrov prihodkov. Trenutno je v skupini zaposlenih okoli 2.200 sodelavcev. Skupina deluje večinoma na nizkih gradnjah, kot so avtoceste.

Sogovornik se zaveda, da so se investicije v avtocestno infrastrukturo končale. Enako je na področju visokogradenj, predvsem na ravni stanovanjske gradnje, kjer je ponudbe novih stanovanj na trgu več, kot je tovrstnega povpraševanja. Zaradi upada investicij v letu 2009 pričakuje skupina SCT za približno 15 % manj prihodkov. Zadnje večje delovišče na slovenskem avtocestnem križu, ki ga skupina izvaja, je odsek poleg Trebnjega.

Napovedi za leto 2010 po sogovornikovih besedah niso nič kaj spodbudne. Zaključek z že prej in večkrat omenjenim avtocestnim križem v Sloveniji pomeni za skupino sogovornika izredno velik upad prihodkov. Podjetje planira nadomestiti upad prihodkov z deli v tujini.

Veliko se pričakuje tudi iz naslova investicij v železniško infrastrukturo, predvsem v izgradnji drugega tira med Kopro in Divačo. Veliko že obstoječe železniške infrastrukture pa je po sogovornikovih besedah potrebno tudi investicijsko obnoviti.

V letu 2009 v skupini SCT niso prisilno odpuščali. Izvajajo se samo mehka odpuščanja v smislu predčasnih upokojitev oz. prehoda najprej na zavod za zaposlovanje za leto ali dve in potem v pokoj. Sogovornik je prepričan, da so organizacijsko in kadrovske vitke podjetje in jim kriza kot sistemu več ali manj ne bo prišla do živega. V letih 1990 in 1991 se je zaradi razpada bivše skupne države skupina SCT reorganizirala na več manjših samostojnih pravnih oseb. Danes skupino tvori več kot 50 samostojnih pravnih oseb.

Huda in težka izkušnja iz obdobja 1991 je skupino sogovornika naučila, da veliko dela in storitev zanje opravijo zunanji sodelavci. Velike spremembe v obsegu del tako rešujejo predvsem s pogodbeniki, kooperanti in drugimi podizvajalci. Velikokrat se na določen javni ali zasebni razpis javijo s partnerji. Dobro izkušnje imajo s podjetjema Primorje in Kraški zidar, če se izpostavi samo večje partnerje.

Večji del krize bodo tako po sogovornikovih besedah na svoja ramena prevzela tista podizvajalska in pogodbeno podjetja skupine, ki so izredno zrasla v zadnjih letih predvsem na račun pretežnega sodelovanja s krovnim podjetjem. Danes, ko je dela manj, v letu 2010 se pričakuje tudi do 15 % upad investicij na že ca. 25 % upad gradbenih del v letu 2009, bo večina prej omenjenih podjetij ali propadla ali drastično znižala število zaposlenih.

Strategija skupine SCT je ohranitev zdravega jedra organizacije, pri čemer je mišljen predvsem kakovostni strokovni kader. Ostale kadre lahko podjetje najame. V letu 2009 je skupina reformirala oziroma okreplila oddelek za raziskave in razvoj. Oddelek je ustanovljen s ciljem dodatnih raziskav predvsem v tunelogradnji oziroma gradnji vseh vrst podzemnih objektov.

Vizija skupine SCT ni širitev na druge panoge, kot jih že sedaj obvladujejo preko hčerinskih družb. S hčerinskimi družbami obvladujejo kompletni spekter del gradbene panoge, vključno s spremljajočimi storitvami, kot so družbe, ki se ukvarjajo z nočitvami, strojogradnja itd. Veliko priložnost podjetje vidi v izdelavi hribinskih sider, ki so se uporabljala za zadržanje hribin in ostalih zemeljskih mas na hribovitih terenih slovenskega avtocestnega križa. Gre za specifična znanja in tehnologije, ki bi se jih lahko dobro unovčilo na tujih trgih.

Kot višjo dodano vrednost iz naslova bogatih izkušenj podjetja kot skupine sogovornik za bodoča poslovna leta vidi še znanje iz gradenj nuklearnih objektov, energetske infrastrukture in ostalih kompleksnejših infrastrukturnih projektov. Skupina vidi veliko priložnost tudi na področju železniške infrastrukture in spremljajočih objektov.

Internacionalizacija delovanja in poslovanja za skupino podjetij sogovornika ni tuja. Podjetje je delovalo na večjih arabskih trgih že v začetku šestdesetih let in nadaljevalo s svojo dejavnostjo na tujih trgih vse do leta 1990, ko se je z odcepom Slovenije od Jugoslavije čez noč vse spremenilo tako na političnem kot na poslovnem področju. Do takrat je skupina SCT zaposlovala čez 10.000 sodelavcev. Večina projektov se je izvajala pretežno v tujini.

Po sogovornikovih besedah danes še obstajajo več ali manj močne vezi med posamezniki v skoraj vseh državah, kjer je podjetje z njimi poslovno že sodelovalo. Te vezi se ponovno

obnavljajo in prav iz tega naslova skupina pričakuje tudi večje posle. Podjetje že danes deluje na skoraj vseh trgih bivše skupne države. Največji cilj letošnjega leta je povečan prihodek iz naslova velikega infrastrukturnega projekta v Libiji.

Na vsakem tujem trgu sodelujejo v drugačni formi ali pravni obliki. Podjetje se prilagaja zahtevam države, v katero vstopajo. Ponekod imajo lastne urade z lastnim podjetjem. Drugod sodelujejo v povezavah, kot so joint-venture oblike, spet na drugi strani nastopajo samo kot poslovni partner večjemu evropskemu gigantu (Strabag). Zahteva večine gostiteljic pri večjih infrastrukturnih delih je, da se angažirajo tisti viri, ki jih je možno dobiti v državi projekta. Zato je po sogovornikovih besedah možen samo izvoz know-howa preko vodstvenega kadra in deloma zahtevnejše mehanizacije.

Protekcijonizem določenih držav premagujejo predvsem s sodelovanjem z lokalnimi podjetji na projektih in visokim tehnološkim znanjem predvsem na področju tunelov in mostogradnje. Sogovornik vidi prednost naših gradbenih podjetij v tujini in sploh višjo dodatno vrednost predvsem na prej omenjenih delih, specifičnih znanjih ter posebnim know-howom.

Podjetje SCT, d. d., je po naši oceni izredno fleksibilno in inovativno podjetje. Osnovna dejavnost podjetja je tunelo- in cestogradnja. Podjetje že več kot 15 let večinoma dela na javni infrastrukturi. Tako kot pri podjetju X2 gre tudi pri podjetju SCT, d. d., za več ali manj dogovorjene posle z državo. Presenetile so nas neuradne izjave določenih bolj poučenih virov blizu prometnega ministrstva, da je v bistvu v interesu države, da velika infrastrukturna dela dobijo naša podjetja ne glede na ceno.

Podjetje smo analizirali (glej Prilogi 13 in 16) po relevantnih finančnih kazalcih približno teden dni pred izvedbo intervjuja. Podjetje razpolaga z največ sredstvi med primerljivo velikimi gradbenimi sistemi v Sloveniji. Podjetje je imelo konec leta 2008 približno 10 % zalog v sredstvih, ker je za tako veliko podjetje dober rezultat. Kratkoročne finančne obveznosti so za približno 10 % višje od zalog. Podobno neugoden je tudi delež dolgov v financiranju, ki znaša 86,52 %. Zaradi presežka kratkoročnih finančnih obveznosti nad zalogami je temu primerno nizek tudi kratkoročni koeficient likvidnosti, ki znaša 0,83. To pomeni, da podjetje del financiranja z odlogom plačila prenaša na svoje podizvajalce in dobavitelje.

Ocenjujemo, da bo podjetje krizo prebrodilo relativno dobro. Zadnje informacije s strani prometnega ministrstva, da se bodo letos začela pripravljala dela drugega tira med Koprno in Divačo, govore, da se bo investicijski cikel v železniško infrastrukturo končno začel. Podjetje SCT, d. d., in Primorje, d. d., v navezavi z ministrstvom že pripravljata koncept sodelovanja. Investicija v ta del železniške infrastrukture bo predstavljala večletni promet za obe prej omenjeni podjetji.

#### 4.4.2 Intervjuji z nečlani SGG in SGTP

Zaradi primerjave med odgovori in jasnejše slike o bodočem dogajanju na segmentu slovenskega gradbeništva smo raziskavo razširili še na nekatera druga večja gradbena podjetja in skupine, ki niso člani niti SGG niti SGTP, imajo pa velik vpliv na dogajanje v slovenskem gradbeništvu. S predstavniki teh podjetij smo opravili samo poglobljene intervjuje. Našemu intervjuju so se odzvali predstavniki podjetja GH Holding, d. d., GPG, d. d.

#### 4.4.2.1 GH Holding, d. d.

Z direktorjem GH Holdinga, Blažem Miklavčičem, sva se srečala in opravila intervju v prvem tednu decembra leta 2009. Podjetje GH Holding je bilo ustanovljeno leta 2007 kot potreba treh večjih operativnih gradbenih podjetij po skupnem nastopu tako na slovenskem kot na tujih trgih. Ustanovitelji holdinga so Kraški zidar, d. d., Pomgrad, d. d., in Konstruktor, d. d. Podjetje trenutno zaposluje 11 sodelavcev. V letu 2009 je holding zabeležil približno 40 mio. prihodkov. Podjetje je letos delovalo/sodelovalo na več kot petnajstih projektih. Direktor je posebej izpostavil dva večja, in sicer obnovo proge Divača–Koper in izgradnjo hotelkazinoja Novomatic v Kozini.

Trenutna svetovna gospodarska kriza je po sogovornikovih besedah zajela vse akterje gradbene panoge v Sloveniji in širše. V letu 2010 pričakuje nadaljevanje trendov krčenja proizvodnje, zmanjševanje obsega del in večjo nelikvidnost. Nelikvidnost je rak rana celotne panoge slovenskega gradbeništva.

Po sogovornikovih besedah se bodo zmanjševale tudi investicije oziroma se sploh ne bodo začele, dokler se ne bo trend v industriji obrnil navzgor. Kot že povedano, investicije poganja industrija, ki ima trenutno velike težave. Težave so tako na prihodkovni strani v smislu zmanjšanja naročil kot na stroškovni. Trenutno industrija črpa vse finančne rezerve za potrebe obratnega kapitala. Direktor je glede industrije za leto 2010 bolj pesimističen, kot nas poskušajo prepričati mediji, vključno z vlado na čelu.

Slovensko gradbeništvo je trenutno zelo navezano na slovenski trg. Sogovornik pričakuje večje povpraševanje s strani industrije šele po dveh ali treh letih po trenutku, ko bodo industrijska podjetja uspela zagotoviti višek obratnega kapitala, ki se bo spremenil v investicije. Ta čas se bo po sogovornikovih besedah zgodil šele v letu 2011 ali še kasneje, leta 2012. Če povzame, se bo trend slovenskega investicijskega gradbeništva obrnil rahlo navzgor šele v letih 2014 ali 2015. Do takrat pa bo potrebno nekako preživeti.

Na vprašanje, kako se v njihovi organizaciji spopadajo z zmanjševanjem naročil oziroma dela, sogovornik odgovarja kar za vse tri ustanoviteljice hkrati, ker se v vseh treh podjetjih dogajajo podobni procesi. Organizacije so relativno vitke, ker so se po letu največje krize na segmentu gradbeništva pri nas leta 1989 in 1990 naučile, da tako velike v bodoče ne morejo več učinkovito delovati. V podjetjih so večinoma ostali samo inženirski kadri, ostalo se najema. Zato v teh podjetjih ni prišlo do večjih odpuščanj ali zmanjševanja oddelkov.

Večje breme krize se je zato preneslo na kooperante in dobavitelje, ki so dejansko z vso svojo infrastrukturo ostali čez noč brez dela. Ta podjetja so od manjših družinskih podjetij na začetku devetdesetih let zrasla v velike sisteme. Kooperanti in dobavitelji so intenzivno povečevali svoje zmogljivosti, po sogovornikovem mnenju preveč in prehitro. Nobeden ni niti malo slutil, da gre lahko trend tudi v nasprotno smer.

Prej omenjeni kooperanti in podizvajalci so se v zadnjih letih zaradi velikih oči, beri morebitnega dobička, brezglavo dodatno zaleteli v lastne investicije. Stanovanjska gradnja za trg se je zaustavila in t. i. prej omenjeni investitorji nimajo več obratnih sredstev za nadaljevanje svoje osnovne dejavnosti. Sogovornik trdi, da se naslednje leto za večino kooperantov in podizvajalcev prav iz prej omenjenega razloga ne bo končalo dobro. Podiranje tovrstnih domin bo potegnilo za seboj tudi del zdravih podjetij.



Generalni investicijski cikel v visokogradnji se je zaustavil. To je dejstvo, ki ga po sogovornikovih besedah vsi akterji na nepremičninskem trgu še ne dojamejo. Za lastna podjetja v skupini GH Holding pravi, da so se delno že preusmerila na tehnološke projekte. Gre za projekte železniške infrastrukture, vključno z vso signalizacijo in opremo, ki spremlja tovrstno infrastrukturo. Drugi pol, ki prav tako spada v tehnološke projekte, je ekologija v smislu modernih čistilnih naprav in centrov smeti.

Tehnološki projekti bodo v bodoče tudi prioritetni projekti Evropske komisije (in celotne EU), za kar je v naslednjih letih namenjeno veliko denarja iz evropske blagajne. Direktor pravi, da je težko čez noč postati uspešno podjetje za izvajanje tehnoloških projektov, zato so v lastni skupini začeli s pripravami za ta tržni segment že pred dvema letoma in še prej. Tehnološki projekti zahtevajo od današnjih organizacij, ki delujejo v širši panogi gradbeništva, partnerski odnos. Ta odnos pa je v današnjem času nizkih udarcev, kot pravi direktor, zelo težko vzpostaviti.

Kultura obnašanja med podjetji, ki si konkurirajo na trgu gradbenih storitev, je dosegla dno. Dogaja se živi kanibalizem v smislu razžiranja samega sebe. Realno dogajanje je zelo težko opisati, pravi sogovornik, vendar po njegovi oceni na koncu ne bo od takšnega delovanja imel nihče nič. Tudi uporabniki ne. Kakovost storitev je padla na najnižji nivo, kar generira tudi država z izbiri najcenejših ponudnikov. Danes podjetja ponujajo tudi svojo dušo, samo da bi dobili delo. Na koncu s takšnim ponudnikom ni zadovoljen nihče, ker je dejansko nemogoče opraviti neko zahtevano storitev v predpisani kakovosti za pol cene.

Podjetje GH Holding že deluje na tujih trgih predvsem Evropske unije. Internacionalizacija je po direktorjevih besedah nujna za preživetje. Obžaluje samo čas, kot je bilo dela povsod dovolj in se slovenska gradbena podjetja niso že prej internacionalizirala. Skupno delovanje zaradi slabe poslovne kulture in osebnih zamer na slovenskem trgu na tujih trgih skoraj ni mogoče.

Sogovornik tudi opaža, da na tujih trgih vsako podjetje trži svoje storitve zase. Po nepotrebnem nastajajo dodatni stroški trženja in tudi momenti, ko si za določeno delo v tujini ceno zbijata zgolj in samo dve slovenski podjetji med seboj. Normalnemu človeku težko razumljivo dogajanje. So si pa velika gradbena podjetja nekako tiho enotna, da če komu uspe ujeti v tujini velik posel, ki ga sam ne bo sposoben izvesti, da se del posla razdeli med zainteresirana slovenska podjetja.

Včasih so velika slovenska gradbena in obrtniška podjetja veliko delala v tujini preko velikih inženiring sistemov, kot so bili Smelt iz Ljubljane, Rudis iz Trbovlja, Ingra iz Zagreba, Genex iz Beograda in Energoprojekt iz Sarajeva. Ta podjetja so kot organizacije v tujini uživala velik ugled, zato so lahko preko njih dobili delo vsi usposobljeni in zainteresirani deležniki v bivši Jugoslaviji. Podjetja so pokrivala večino geografskega področja, ki je obsegalo okvire takratnih neuvrčenih držav in deloma Rusije. Ti trgi so ponovno aktualni, vendar nekega močnega inženiring podjetja, preko katerega bi se tržila tudi slovenska podjetja, ni več, pravi sogovornik.

Iz časov aktivnega delovanja naših gradbenih podjetij so preko gornjih inženiring podjetij ostali samo še lobisti, ki pa nimajo več prave teže v spremenjenih tržnih okoliščinah. Direktor upa, da se bo po naravni poti rodilo spet neko veliko inženiring podjetje, ki bi lahko uspešno tržilo in izvajalo večje infrastrukturne projekte na razvijajočih se trgih in pri

katerih bi lahko na partnerski osnovi sodelovala več ali manj tudi večina slovenskih gradbeno-obrtniških podjetij.

Na tujih trgih je danes mogoče tržiti zgolj in samo redko znanje (visoka dodana vrednost) oziroma znanje, ki ga država uvoznica nima in ga nimajo tudi države o bližnji okolici. Preostalo delo opravijo države same, še zaključuje sogovornik.

Podjetje GH holding, d. d., je nastalo na pobudo treh velikih slovenskih gradbenih podjetij, ki so si v navzkrižnem lastništvu. Cilj holdinga naj bi bil predvsem trženje storitev za vse tri posamezne članice in izvedba lastnih investicij. Podjetje ima dobre bilančne rezultate (glej Priloge 14 in 16). Konec leta 2008 holding ni imel zaloga niti kratkoročnih finančnih obveznosti. Podjetje je imelo v virih za financiranje samo 38,21 % dolgov, kar je za holdinge in ostala slovenska podjetja izredna redkost.

Večje poslovne težave holding pričakuje v letu 2010 in 2011, ko naj bi se zaključila velika lastna investicija v poslovni stavbi Gemini v ljubljanskem BTC. Po naši oceni je v Ljubljani veliko ponudbe tako za oddajo kot za prodajo poslovnih prostorov. Menimo, da so kalkulacije rentabilnosti tovrstnih poslov, delane v letih 2006 in 2007 preveč optimistične. Ocenjujemo, da bo holding glede na dejstvo, da ga sestavljajo gradbena podjetja, uspelo stroške gradnje znižati na minimum, v nasprotnem ne bo mogel doseči tržnih najemnin ali morebitne prodaje.

#### 4.4.2.2 GPG, d. d., iz Ljubljane

Direktor trženja in član uprave podjetja GPG, d. d., Boris Hribar, me je povabil v svojo pisarno v zadnjem tednu iztekajočega se leta 2009. V skupini Gradbenega podjetja Grosuplje je zaposlenih približno 460 sodelavcev. V letu 2009 so imeli približno 120 mio. evrov prihodkov. Do konca leta 2010 bo skupina uspešno zaključila čez dvajset projektov. Med zaključenimi projekti izstopa projekt Orhidelia kompleksa Term Olimia, ki se je uvrstil med 11 finalistov festivala World Architecture Festival 2009 v kategoriji Holiday. Celotni projekt je stal 15 mio. evrov.

Podjetje je specializirano za področje visokogradnje. Večinoma izvajajo dela za zunanje naročnike, v manjšem obsegu vodijo tudi lastne projekte oziroma lastne investicije. Vedno se prijavljajo tudi na javne razpise za gradnjo osnovnih šol, vrtcev in drugih objektov visokogradnje javnega značaja. Podjetje je leta 2005 zamenjalo lastnika. To je tudi obdobje/leto, po sogovornikovih besedah, ko so se v podjetju izvajale tudi velike reorganizacije.

Direktor se krize in zmanjšanja investicij v letu 2010 ne boji. Pravi, da so v letu 2009 podpisali z državo in lokalnimi skupnostmi za ca. 100 mio. evrov pogodb, kar predstavlja skoraj tri četrtine planirane/predvidene realizacije za leto 2010. Trenutno izvajajo velik projekt, in sicer izgradnjo Kristalne palače za naročnika BTC, d. d., iz Ljubljane. V prvi polovici leta 2010 bo skupina zaključila še stanovanjski projekt Nokturno v Kopru.

Skupino podjetja sestavljajo še štiri betonarne, ena železokrivnica in podjetje, ki izvaja zemeljska dela s težko gradbeno mehanizacijo. Vsako podjetje zase trži svoje storitve tudi nasproti zunanjim naročnikom. S takšnim organizacijskim pristopom krovno podjetje diverzificira tako obseg dela kot tveganja. Če ima matica veliko dela, potem podporna podjetja ne tržijo svojih storitev zunanjim naročnikom in obratno. Ko je dela manj, se podjetja posvetijo individualnim naročnikom.

Kot že prej povedano, podjetje ni odpuščalo sodelavcev v letih 2008 in 2009. Še več, v teh letih so celo zaposlovali nove moči, in sicer za ca. 6 % letno. Po sogovornikovih besedah je veliko gradbincev sedaj v Sloveniji v resnih težavah in se kader celo ponuja sam od sebe. Kooperante imajo vedno ene in iste. Enako velja tudi za preostale podpogodbenike. Direktor je mnenja, da samo resno in odprto sodelovanje in poslovanje z vsemi pogodbeniki tako v dobrem kot v slabem dolgoročno prinaša uspeh.

Navkljub dobrim poslovnim obetom za leto 2010 se direktor zaveda kontrole fiksnih stroškov. Le-te permanentno znižujejo. Tudi vrednost zalog v letu 2009 naj bi bila po sogovornikovih besedah v mejah normale. Pričakuje se namreč, da se bodo zaloge neprodanih stanovanj povečale. Od vrednotenja zalog bo v letu 2010 odvisno, ali bo večina gradbenih podjetij poslovala pozitivno ali ne. Ta rezultat je v nadaljevanju povezan tudi z reprogramiranjem obstoječih kratkoročnih posojil.

Po sogovornikovih besedah se investicijski cikel v visokogradnji ne bo zaključil, saj naj bi bil permanenten. Mogoče bo prišlo v prihajajočih letih do zmanjšanja nekaterih investicij na področju stanovanjskih gradenj. Se pa direktor strinja, da se zaključuje cestni program in to ni najbolj všeč nekaterim velikim gradbenim podjetjem.

Izzive za prihajajoča leta sogovornik vidi predvsem v železniški in energetski infrastrukturi. V letu 2010 že pripravljajo novo ekipo sodelavcev, ki se bo spoprijela z deli na prej omenjeni infrastrukturi. Trenutno že potekajo razgovori s partnerji, ki bodo sodelovali kot tehnologi predvsem na energetskih (mišljeni so predvsem plinovodi) projektih. Za leto 2010 si je podjetje postavilo za cilj višanje kakovosti svojih storitev na projektih visokogradnje.

Trenutna kriza ni vplivala na dejstvo, da se je podjetje že v preteklosti usmerilo na nekatere trge zunaj Evropske unije. Gre predvsem za trga Hrvaške in BiH. Na Hrvaškem bo podjetje začelo marca 2010 s pripravljalnimi deli izgradnje hotela Tuhlo. Gre za iste naročnike kot so bili pri projektu Orhidelia v Olimju. Dobra referenca, po sogovornikovih besedah, hitro najde novega investitorja.

V Bosni in Hercegovini trenutno potekajo intenzivni pogovori za izgradnjo modernega tehnološkega parka v Tuzli. Projekt naj bi se začel izvajati v drugi polovici leta 2010. Prav tako se skupina GPG pripravlja na začetek adaptacije večje bolnišnice v Tripoliju. Direktor se je pohvalil, da so trenutno prvi od slovenskih gradbenih podjetij, ki bo začelo poslovati na zahtevnem libijskem trgu. V Libiji bodo na tem projektu sodelovali z lokalnimi partnerji. Iz Slovenije bo v Libijo odpotovala zgolj vodstvena ekipa. Sogovornik trdi, da s sodelavci, ki odhajajo na projekte izven Slovenije, nima večjih problemov, ker gre večinoma za mlade ekipe. Mladi inženirji si celo želijo malce avanturizma.

Ker podjetje sodeluje na projektih zunaj Slovenije samo z lokalnimi partnerji, trenutno ni občutiti večjega protekcionalizma. Manjše probleme je čutiti samo na Hrvaškem in še to zaradi dnevnih političnih tem. V Bosni smo kot Slovenci zelo dobro zapisani tako med ljudmi kot med investitorji in politiki. Večji problem Bosne je nelikvidnost. Če projekta v celoti ali vsaj pretežni del ne financira Evropska unija, nastane v nadaljevanju velika težava pri plačilu opravljenih storitev.

Poštenega sodelovanja s slovenskimi gradbenimi podjetji si sogovornik ne predstavlja več. V preteklosti je bilo podjetje že večkrat neprostoovoljni kreditodajalec. Velika slovenska gradbena podjetja si korektno in partnersko sodelovanje na projektih predstavljajo na

svojevrsten način. Občutiti je dominanco in vzvišenost določenih direktorjev in bodočih lastnikov svojih podjetij nad vsemi ostalimi akterji. In dokler se to ne bo spremenilo, bo slovensko gradbeništvo kot celota nazadovalo. Mogoče je pa gospodarska kriza pravi test za spremembo povprečne miselnosti in obnašanja v slovenskem gradbenem prostoru, zaključuje sogovornik.

Po naši oceni je Gradbeno podjetje Grosuplje eno bolj kakovostnih gradbenih podjetij v segmentu visokogradnje v Sloveniji. Podjetje se je v letu 2008 lastniško konsolidiralo in reorganiziralo. Podjetje je imelo konec leta 2008 po podatkih Ajpesa (glej Priloge 15 in 16) približno enako visoke zaloge kot je imelo tudi kratkoročnih finančnih obveznosti. Dolgovi v financiranju so dosegli višino 78,65 % pasive. Visok je tudi kratkoročni koeficient likvidnosti, in sicer 1,11. To pomeni, da podjetje uspešno pokriva vse poslovne in finančne kratkoročne obveznosti s kratkoročnimi terjatvami.

Podjetje je tako kot večina ostalih večjih sistemov vpeta v večje lastne nepremičninske projekte, ki se bodo zaključili do konca leta 2010. Trenutno organizacija še nima velikih zalog jih bo pa imela po dokončanju prej omenjenih stanovanj. Ocenjujemo, da podjetje ni kapitalsko tako močno, da bi lahko preneslo velike zaloge v leto 2011. Pozdravljamo velike napore vodstva podjetja po trženju svojih storitve na trgih zunaj Slovenije. Poslovanje na politično in poslovno rizičnih trgih zahteva od slovenskih podjetij velike denarne rezerve doma. To je pa problem, ker banke nočejo kreditirati in jamčiti za posle v tujini, dokler se podjetja vsaj deloma ne dezinvestirajo doma.

Če povzamemo pregled vseh odgovorov, lahko zaključimo, da so sogovorniki govorili več ali manj resnico ali pa se niso zavedali realnega tako poslovnega kot finančnega stanja v lastnem podjetju in okolju. Večina sogovornikov je tudi nas spraševala po mnenju, kaj in kako si mi predstavljamo razvoj dogodkov gradbene panoge v Sloveniji in širše. Sklenemo lahko, da so nekatera podjetja bolj pripravljena na pesimistične scenarije kot druga, ki še vedno zelo optimistično zrejo v bližnjo in negotovo prihodnost.

## **5 OBRAVNAVA REZULTATOV RAZISKAVE**

V tem poglavju so združeni in predstavljeni rezultate raziskav. Najprej so obdelani odgovori iz intervjujev in v nadaljevanju še odgovori anket. Naš cilj je bil združitev rezultatov na isti imenovalec in v smiselne skupine ter jih tako tudi predstaviti.

### **5.1 Predstavitev rezultatov**

Zaradi podobnosti odgovorov so rezultati intervjujev in ankete razdeljeni na tri različne skupine podjetij. Ugotovili smo, da so skupni imenovalec odgovorov predstavnikov podjetij letni prihodki skupin. Višina letne realizacije različnih podjetij narekuje različne pristope k reševanju podjetij v krizi.

#### **5.1.1 Predstavitev odgovorov iz opravljenih intervjujev**

Pred intervjuji smo opravili analizo poslovanj podjetij iz dostopnih registrov bilanc (glej Priloge 5-16). Preverili smo tudi vse relevantne kazalce in jih primerjali med seboj (glej Prilogo 16). Na intervjuje smo želeli priti pripravljene in razpolagati z relevantnimi finančnimi podatki in vsemi preostalimi razpoložljivimi informacijami o trenutnem poslovanju intervjuvanih podjetij.

Ker so si bili določeni odgovori podobni, smo jih lahko razdelili v tri skupine:

- A) Letni promet, večji od 200 mio. evrov. V to skupino spadajo Primorje, d. d., SCT, d. d. in Vegrad, d. d.
- B) Letni promet med 50 mio. in do 200 mio. To so Energoplan. d. d., Trimo, d. d., in GPG, d. d.
- C) Letni promet do 50 mio. To skupino sestavljajo Varis, d. d., X1, d. o. o., X2, d. o. o., X3, d. d., in GH Holding, d. d.

Osebni pogledi intervjuvancev na globalno krizo in še posebej krizo gradbene panoge v Sloveniji so bili sledeči:

Predstavniki podjetij skupine A se zavedajo zaključka avtocestnega programa in krča na trgu stanovanjskih nepremičnin. Velik problem je reprogram kratkoročnih kreditov v dolgoročne. Večina upa na začetek investicijskega ciklusa državnih naložb v železniško, plinovodno in električno infrastrukturo. Računajo pretežno na pomoč države.

Podjetja iz skupine B imajo še nekaj podpisanih pogodb iz lanskega leta, ki se bodo izvajale še do konca leta 2010. Ker so že v letu 2008 in 2009 znižali režijske stroške poslovanja na minimum, v letu 2010 ne pričakujejo večjih poslovnih težav.

Podjetja skupine C pričakujejo večje likvidnostne težave v letu 2010. Razpolagajo z veliko zalogami predvsem v stanovanjskih nepremičninah. Eno izmed podjetij je trenutno v velikih težavah zaradi neplačil glavnega izvajalca na večjem gradbenem projektu. Vsi trije imajo podobno težavo kot skupina A, in sicer težko reprogramirajo kratkoročne kredite v dolgoročne. Samo eno podjetje za leto 2010 ne pričakuje težav, ker nima zalog in posluje pretežno z državo.

Na vprašanje, kako se v organizaciji spopadajo z zmanjševanjem naročil, so vse tri skupine podjetij odgovorile pretežno enako, in sicer:

- a) izvajajo mehka odpuščanja,
- b) racionalizacije poslovanj na vseh nivojih,
- c) dezinvestiranje,
- d) odprodaja družb v skupini.

Odgovori na vprašanje, ali se nameravajo zaradi krize preusmeriti na kakšne druge dejavnosti ali panoge, so si bili za vse tri skupine podobni. Vsi so odgovorili, da se bodo sedaj bolj posvetili »core poslom« ter ostale aktivnosti prestavili na čas, ki bo poslovno ugodnejši od današnjega.

Odgovori na vprašanje, ali se nameravajo zaradi upada investicij v Sloveniji bolj internacionalizirati, so bili različni:

Podjetja skupine A že danes delujejo na trgih bivše skupne države, Rusije in deloma v arabskem svetu. Vendar to ni glavnina prometa. Pretežni del prometa se ustvari v Sloveniji. Intenzivno računajo na začetek državnih investicij v železniško in drugo infrastrukturo.

Dvoje podjetij iz skupine B že danes opravi več kot 60 % letne realizacije na trgih zunaj Slovenije. Podjetji tudi ne računata na državna naročila. Zaradi nizke cene nafte so se ustavile oz. upočasnile investicije v Rusiji in v arabskem svetu. Ko bo cena nafte ca. 100

USD/sod, se pričakuje nadaljevanje projektov. Odgovori zadnjega podjetja v tej skupini so podobni odgovorom skupine A. Računa namreč na večje povpraševanje s strani države.

Podjetja skupine C so individualno majhna in ne računajo na pretiran izvoz. Izvoz storitev, še posebej gradbenih, je izredno logistično in finančno zahteven. Obstajajo možnosti poslovnih sodelovanj z večjimi podjetji, če bi dobila večji ali specifični projekt v tujini.

Na zadnje vprašanje, kako premagujejo težave odkritega protekcionizma na tujih trgih, vsak odgovarja različno:

Predstavniki skupine A so dejali, da delujejo na tujih trgih kot samostojni zunanji ponudnik, kot joint-venture, kot mešano podjetje in kot čisto samostojno podjetje države projekta. Večinoma se prijavljajo na javne razpise.

Dve podjetji iz skupine B imata čisto drugačno strategijo nastopanja in delovanja na tujih trgih, kot so bile omenjene pri skupini A. V teh primerih podjetji nastopata na tujih trgih ali z domačim naročnikom ali tujim, ki pa ni država: primer Energoplana, ki gradi večinoma vse Mercator centre v tujini, in primer Trima, ki gradi za Ikeo ali Tesco trgovine v arabskem svetu.

Eno podjetje iz skupine C ima več svojih predstavništev v državah bivše Jugoslavije, ker se ukvarja predvsem s prodajo in deloma montažo talnih oblog. Druga podjetja še razmišljajo, ali in kako sploh vstopiti na tuje trge.

#### 5.1.2 Predstavitev rezultatov ankete

Od desetih več ali manj aktivnih članov SGG in SGTP jih je na anketna vprašanja odgovorilo samo pet. Od 68 članov SGTP in SGG bi število izpolnjenih anket težko obravnavali kot relevanten vzorec. Ob tako majhnem vzorcu in pomanjkljivih odgovorih bi še težje izvedli korektno statistiko, še manj kakršne koli korelacije, ki iz tega izhajajo. Navkljub tem omejitvam smo iz odgovorov uspeli identificirati določena dejstva oz. informacije.

Večina anketirancev je izredno razočarana nad slovenskih gradbenim grozdom in v nadaljevanju nad platformo. Vsi sicer pozdravljajo tovrstna družjenja in sodelovanja, vendar je današnja realnost daleč pod začetnimi pričakovanji. Veliko je tudi zamer zaradi dejstva, da si je ustanovitev in pretiran vpliv nad delovanjem tako grozda kot platforme uzurpiralo večje slovensko gradbeno podjetje. Večina si je sodelovanje in delovanje predstavljala nekako na partnerskem in ne na podizvajalskem odnosu.

V grozd in tehnološko platformo so anketiranci vstopili sočasno, in sicer leta 2004. Na vprašanje, kakšen je bil motiv vstopa v obe prej omenjeni organizaciji, so si odgovori sledili po sledečem zaporedju:

- a) vzpostavitev zavezništev (gre za formalne ali neformalne strateške povezave na vertikali, npr. dobavitelj, izvajalec, investitor/financer ..., za doseg strateških ciljev tako doma kot v tujini);
- b) enotno lobiranje (lobiranje pri zakonodajalcu za doseg pametnejših sistemskih rešitev, poenostavljanje postopkov ...);
- c) znanje (s članstvom bodo člani prišli do novih znanj, know-howa itd.);

- d) inovativnost (s članstvom in sodelovanjem bi člani izboljšali svoj razvoj, delovali sinergijsko itd.);
- e) konkurenčnost (s članstvom bi postali bolj konkurenčni, sodelovanje v dobavni verigi, reševanje konfliktov, sistemskih problemov ...);
- f) projekti (sodelovanje na projektih, informacijske komunikacije, e-gradbišče, trajnostna gradnja);
- g) skupno trženje (sodelovanje in skupno konkuriranje za trgi zunaj Slovenije).

SGG in SGTP najboljše podpirata oz. suportirata svoje člane na naslednjih področjih in v naslednjem vrstnem redu. Najbolj so člani zadovoljni s podporo na ravni prenosa znanja in informacij širše v EU na različnih področjih. Na drugem mestu je inovativnost in prenos informacij o novitetah med članicami, sledi konkurenčnost, sodelovanja na projektih, vzpostavitev zavezništev, enotno lobiranje in na koncu še skupno trženje.

Že pred vstopom v gospodarski združenji tako SGG kot SGTP je večina članic več ali manj aktivno sodelovala med seboj. Mreženje znotraj interesnih združenj ni prineslo več dodatnih poslovnih sodelovanj med člani, kot so bila pred vstopom v ti organizaciji. Podoben je tudi odgovor na vprašanje, ali je članstvo v SGG in SGTP pozitivno vplivalo na poslovni uspeh, kjer so anketiranci v večini odgovorili, da ne. Isti odgovor je sledil tudi na vprašanje, ali naj bi se SGG in SGTP aktivneje vključila v trženje storitev članov na tujih trgih. Članice so mnenje, da je trženje storitev domena vsakega podjetja posebej.

Naslednje vprašanje se deloma logično povezuje z vprašanjem v nadaljevanju, in sicer, ali so se člani sposobni združiti in skupaj konkurirati/nastopati na tujih trgih. Zaradi nezdrave konkurence in nekorektnega poslovnega sodelovanja na trgu doma večina članic ne vidi možnosti uspešnega enakopravnega sodelovanja med seboj na trgih zunaj Slovenije. Na vprašanje, kdo bi moral prevzeti vlogo glavnega pobudnika trženja storitev članov SGG in SGTP na tujih trgih, so bili odgovori različni. Za male člane bi to moral biti SGG ali SGTP, za večje pa vsak sam s pomočjo ministrstva za gospodarstvo v sodelovanju z ministrstvom za zunanje zadeve in GZS.

Na predzadnje vprašanje, kateri trgi so za člane v naslednjih petih letih najperspektivnejši, so bili odgovori spet različni glede na velikost anketirančevega podjetja. Največja slovenska gradbena podjetja in majhna (tudi mikro) stavijo še vedno na Slovenijo, s tem da delujejo deloma tudi v tujini. Srednje velika podjetja pa stavijo predvsem na tujino. Gre za trge Rusije, Evropske unije in Bližnjega vzhoda oziroma arabskega sveta. Za zaključek ankete je večina anketirancev na vprašanje, kaj naj bi bilo prioritarno poslanstvo SGG in v nadaljevanju SGTP, odgovorila, da je to pridobivanje evropskih sredstev za različne razvojne projekte.

## **5.2 Preučitev intervjujev in rezultatov ankete**

V tem poglavju smo preučili vse odgovore intervjuvancev in rezultate anket. Cilj te preučitve je prepoznati ali identificirati določen trend dogodkov v slovenskem gradbeništvu za negotovo poslovno prihodnost. Ker so bili intervjuvanci in anketiranci člani večjih slovenskih gradbenih podjetij, ki več ali manj delujejo in poslujejo v Sloveniji (isti geografski prostor), so si bili nekateri odgovori zelo podobni in nekateri, na naše veliko presenečenje, izredno nasprotujoči si.

### 5.2.1 Preučitev intervjujev

Na naše veliko presenečenje se veliki gradbeni sistemi in skupine še vedno naslanjajo na državne posle. Eden od sogovornikov je dejal, da jim politika celo obljublja nadaljevanje večjih infrastrukturnih investicij. V interesu politike naj bi bilo, da dela izvajajo domača podjetja. Na tej točki bi se strinjal s sogovornikom iz GZS, ki zagovarja tezo, če velika gradbena podjetja delajo velike državne posle, potem lahko manjše investicije v državi izvedejo manjša podjetja. Poučili so nas tudi, da velike in za državo pomembne infrastrukturne projekte tako v Evropi kot v ZDA opravljajo pretežno domača podjetja.

Vsa intervjuvana podjetja so se na upad investicij dobro pripravila že v letih 2008 in 2009. Izvedla so racionalizacije na vseh nivojih podjetja in širše. Veliko nevarnost za leto 2010 vidijo v težavnih reprogramih kratkoročnih kreditov v dolgoročne. Primanjkuje denarja za obratna sredstva. Veliko je zalog v praznih stanovanjskih površinah. Veliko stanovanj se še zaključuje v letu 2010, tako, da bo ponudba le-teh še večja. Na področju nakupa in prodaje nepremičnin zaradi splošne negotovosti in strahu pred izgubo službe prevladuje krč oz. mrtvilo.

Velika podjetja in gradbene skupine so v letih konjunktura ali razcveta gradbenih investicij od leta 2004 do 2008 zanemarjale trženje svojih storitev na trgih zunaj Slovenije. Danes, ko sovpada zaključek avtocestnega programa in upad investicij na vseh nivojih, taista podjetja hlatajo po delu zunaj Slovenije. Tako hitro in večinoma brezglavo iskanje dela v tujini, še posebej v politično negotovih državah, lahko organizacijam prinese več škode kot koristi.

Najboljše strategije poslovanj/delovanja v tujini zasledujeta podjetji Energoplan in Trimo. Vsako podjetje ima določene specifike. Kar je skupno in kar je se izkazalo v preteklosti kot odličen nastop v tujini, je poslovno sodelovanje s slovensko družbo, ki bo gradila svoje lastne kapacitete v tujini. Plačila so v takšnih kombinacijah varna. Delovanje podjetja v takšni navezi je pozitivno tudi v nadaljevanju poslovanja na istih trgih predvsem zaradi referenc iz te države.

Prej omenjeno sodelovanje omogoča nastop na tujih trgih tudi večini manjših podjetij iz Slovenije. Manjša podjetja izredno težko poslujejo na tujih trgih predvsem zaradi finančne izpostavljenosti. Partnersko sodelovanje v kombinacijah iz prejšnjega odstavka te nevarnosti več ali manj anulirajo. Če gre podjetje na delo v tujino, se doma lahko odpre novo podjetje, ki zapolni morebitno dodatno povpraševanje s strani domačih naročnikov. Podjetje, ki kakovostno opravlja svoje delo v tujini, ga lahko kakovostno vedno opravlja tudi doma. Še vedno obstajajo bojazen, če gre podjetje na delo v tujino, je uspešna poslovna vrnitev nazaj domov vprašljiva.

Dobra podjetja konkurirajo tako na domačem kot tudi na tujem trgu. Poslovne priložnosti je nujno iskati tam, kjer je denar in povpraševanje in ne samo želja po storitvi ali proizvodu. Večina intervjuvancev vidi poslovne priložnosti širše v EU, Rusiji in bližnjem arabskem svetu. Če bi se bila podjetja sposobna na partnerski osnovi korektno združiti in tržiti svoje storitve, bi bilo to trženje cenejše in kasneje poslovna izpostavljenost manjša. Več sogovornikov je priznalo, če bo katero izmed gradbenih podjetij v tujini pogodilo večji infrastrukturni projekt, bo le-tega podelilo med več slovenskih gradbenih podjetij. Dejstvo je, da vsa slovenska gradbena operativa ni sposobna izpeljati večjega, nad 500 mio. USD na letni ravni vrednega infrastrukturnega projekta. V primeru takšnega obsega del bo



potrebno aktivirati mogoče celo podjetja iz bivše skupne države, ki so že pred leti uspešno sodelovala s slovenskimi podjetji.

### 5.2.2 Preučitev anket

Iz odgovorov na prvo vprašanje, kdaj so člani vstopili v organizaciji SGG in SGTP, ugotavljamo, da je bilo prvotno navdušenje nad članstvom v SGG slabo. Slabo predvsem v smislu, ker si je eden izmed velikih gradbenih sistemov lastil zasluge za ustanovitev in organizacijo grozda. Podjetje je že takrat slovelo kot slab in večinoma nekorekten poslovni partner na slovenskem gradbenem parketu. Število članov je od dneva ustanovitve grozda enako, in sicer 18. Od osemnajstih članov so po besedah direktorja grozda aktivni mogoče samo še dva ali trije.

Navdušenje nad članstvom v SGTP je bilo večje. Ustanovnih članov platforme je bilo 60. SGG je prevzel vlogo sekretariata, kar je zmotilo številne člane, ki so pred tem nasprotovali določenim tendencam že v grozdu. Tudi platforma danes ne deluje tako, kot je bilo predvideno, predvsem zaradi velikih nasprotij med člani zaradi nejasnih identifikacij, katere naj bi sploh bile razvojno-prebojne tendence na področju graditeljstva in širše v panogi. V te kompetence naj bi se usmerila tudi glavna evropskega denarja. Nekateri člani danes raje sodelujejo s tujimi partnerji na nivoju evropskih platform.

V povezavi z motivi vstopa v omenjeni organizaciji je bila hierarhija pričakovanj sledeča. Večina sogovornikov je pričakovala več dela in rezultatov na področju vzpostavitve zavezništev, potem skupno lobiranje in šele od tretjega mesta naprej znanje, inovativnost, konkurenčnost, projekte in na zadnjem mestu skupno trženje oz. trženje v imenu članov grozda. Vse te aktivnosti in možnosti sodelovanja sicer grozd in v nadaljevanju tudi platforma ponujata, vendar v drugačnem vrstnem redu in intenziteti, kot so pričakovali člani. Od tu tudi majhno navdušenje članov za konkretnejše sodelovanje s prej omenjenima organizacijama.

Odgovori tretjega vprašanja se vsebinsko navezujejo na drugo. Večina anketirancev je pričakovala več akcije ali intenzitete na ravni strateških zavezništev in lobiranja. Grozd in platforma pa jih zadovoljivo suportirata samo na nivoju evropskih razpisov za različna projektna sodelovanja na ravni raziskav in razvoja. Ostalih aktivnosti v nadaljevanju dela grozda in platforme praktično ni.

Na vprašanje, ali so člani med seboj kakor koli sodelovali, je bila večina odgovorov pritrdilnih, vendar so z njimi tako ali drugače sodelovali že prej. Dodatno druženje ali sodelovanje v SGG in SGTP ni rodilo novih povezav niti ni dodatno krepilo obstoječih poslovnih navezav. Odgovori na peto vprašanje se tesno povezujejo z odgovori na prejšnje vprašanje, in sicer, ali je članstvo pozitivno vplivalo na poslovni uspeh članov. Anketiranci so z večino odgovorili negativno. Nihče se ne spominja nobenega posebnega poslovnega dogodka ali konkretnega novega poslovnega sodelovanja iz tega naslova, da bi kakor koli vplivalo na njihov poslovni uspeh.

Večina anketirancev si ne predstavlja, da bi SGG ali SGTP tržila storitve članov na trgih zunaj Slovenije. Si pa predstavljajo ali celo apelirajo na aktivnejšo vlogo zastopanja interesov na evropskih tehnoloških platformah. Večina jih predlaga, da bi slovenski gradbeni grozd lahko povezoval in tržil celovite storitve na tujih trgih manjših članov.

Veliko članov obeh organizacij se ni dobro poslovno razumelo, kaj šele korektno sodelovalo že v času velike gradbene konjunktura med leti 2005 in 2008. Kriza je te odnose samo še poslabšala do te mere, da se je večina podjetij začela intenzivneje zapirati vase in gledati zgolj in samo na svoje poslovanje. Iz teh dejstev lahko zaključimo, da je takšno delovanje in obnašanje podjetij mogoče dobro za samo organizacijo, vendar v nadaljevanju izredno slabo za državo. Poslovni kanibalizem ni dober za nikogar.

Gradbena in sorodna podjetja danes iščejo nove poslovne priložnosti na trgih zunaj Slovenije. Iz odgovorov članov je razbrati, da bi mikro, malim in deloma srednje velikim podjetjem grozd lahko pomagal tržiti njihove storitve v tujini. Večjim podjetjem pa bi lahko pomagalo tako ministrstvo za gospodarstvo kot ministrstvo za zunanje zadeve, vključno tudi z večjo aktivnostjo GZS. Večina večjih gradbenih skupin danes trži svoje storitve vsaka zase na istih trgih. Žal se je nemogoče dogovoriti za skupno trženje na poslovno relativno nevarnih in Sloveniji oddaljenih trgih.

Veliko večjih gradbenih skupin še vedno vidi večja dela in večino svojega letnega prometa v Sloveniji. Organizacije sicer delujejo tudi na bližnjih trgih bivše skupne države pa tudi dlje, vendar predstavlja ta delež sorazmerno majhen procent celotne letne realizacije. Nekaj je tudi srednje velikih skupin, ki ustvarijo čez 50 % prometa na trgih zunaj Slovenije. Ta podjetja vidijo svoje poslovne priložnosti na trgih Evropske unije, Rusije ter Bližnjega vzhoda, vključno z delom arabskega sveta.

Večina odgovorov na zadnje vprašanje ankete, kaj naj SGG in SGTP sploh aktivneje počneta, je bilo, da bi lahko učinkoviteje pridobivala sredstva iz evropskih strukturnih skladov in več lobirala za naše interese na nivoju evropskih platform.

### **5.3 Smernice in predlogi za izboljšavo**

V tem poglavju podajamo smernice in lastne predloge za izboljšavo večini preučevanim in tudi drugim zainteresiranim gradbenim skupinam. Zaradi neučinkoviti slovenske vlade, da se konkretnije spopade s krizo, in nadaljevanja svetovne gospodarske negotovosti, smo po našem mnenju čas za določene in manj boleče ukrepe na področju gradbeništva v Sloveniji zamudili. Aktivno podaljševanje agonije bo stroške reševanja gradbenih sistemov in celotne panoge samo še povečevalo.

#### **5.3.1 Predlogi gradbenim podjetjem za lažjo prebroditev krize v letu 2010**

Večina večjih gradbenih podjetij je v letu 2008 in 2009 že znižala vse režijske in fiksne stroške na minimum. Problem so velike zaloge in visoke kratkoročne obveznosti do bank. Pri zniževanju stroškov bi lahko podjetja le-te še znižala z drugačnim sodelovanjem med sedaj zaposlenimi v smislu, da bi vodje gradbišč, vodje projektov idr. lahko odprli svoje s. p. ali d. o. o. in sodelovali z matico na projektni ravni.

Največji problem ta trenutek so reprogrami kratkoročnih kreditov v dolgoročne. V tem primeru svetujemo dokapitalizacije podjetij in dezinvesticije oz. zniževanje zalog. Tu nastane problem, ker ima večina akterjev zaloge v neprodanih stanovanjih. V tem primeru imamo opravka z začaranim krogom. Naš predlog je, da bi morala v tem primeru nastopiti država in pomagati v tolikšni meri, da se začne nepremičninski trg spet gibati. Odsvetujemo brezglave nakupe nepremičnin s strani države, temveč možnost najema po ugodni ceni. Tisti investitor, ki ne more prodati svojih nepremičnin, bi se lahko prijavil na razpis za oddajo le-teh državi (Republiški stanovanjski sklad). Ta bi v nadaljevanju jamčila

za odlog glavnice in subvencionirala obrestno mero. Bodoči najemniki (ciljne skupine in upravičenci) bi lahko v naslednjih letih nepremičnino po nižani kupnini za del najemnine tudi odkupili.

V gradbeništvu so poslovni cikli še posebej izraziti. Ta trenutek sta sovpadla svetovna gospodarska kriza in zaključek avtocestnega programa v Sloveniji. Po naši oceni bi morale biti organizacije tako velike in gibljive, da so sposobne preživeti z malo dela in v hipu prevzeti velike posle. Tukaj brez konkretnih in poštenih/partnerskih sodelovanj ne bo šlo. To funkcijo združevanja in sodelovanja lahko opravi tudi SGG. Ker so zamere med večjimi gradbinci osebne narave, predlagamo oz. svetujemo, da se počaka do konca menedžerskega lastninjenja in postavi na vodilna mesta mlade izvršne direktorje.

Za leto 2010 in verjetno še težje 2011 predlagamo vsem podjetjem več trženja in delovanja na tujih trgih. Tista podjetja, ki že imajo izkušnje na določenih trgih, bi preko strateških povezav morala pomagati manjšim podjetjem pri nastopu na taistih trgih. Večjim podjetjem na večjih projektih bi morala pomagati vlada z diplomacijo in jamstvi.

V januarju leta 2011 se v Sloveniji predvideva začetek investicijskega cikla izgradnje tako železniške kot energetske (plinovodi, elektrifikacija ...) infrastrukture. Tukaj se pridružujemo ideji oz. mnenju predstavnika GZS, da bi ta dela večinoma prevzele večje slovenske gradbene skupine, kar v nadaljevanju pomeni, da se bodo sprostila manjša dela, ki jih lahko učinkovito in uspešno opravijo preostala/manjša podjetja.

### 5.3.2 Smernice za boljše delovanje SGG in SGTP

SGG in SGTP dobro podpirata članice na ravni obveščanja in morebitnega sodelovanja na evropskih R & R projektih. Večina anketirancev si želi več sodelovanja z ostalimi članicami pretežno po vertikali. To pomeni sodelovanje med uporabniki/naročniki, finančniki, arhitekti/projektanti, izvajalci, kooperanti in obrtniki, dobavitelji in ne nazadnje tudi z državo kot večjo naročnico.

Po mnenju večine bi lahko SGG več aktivnosti usmeril tudi v združevanje več enakovrednih manjših članic, ki za resen preboj potrebujejo kritično maso.

Večje članice pričakujejo od SGG in SGTP več aktivnosti na nivoju strateških povezav in enotnega lobiranja, v nasprotju od manjših članic, ki želijo od prej omenjenih združenj več aktivnosti in pomoči na ravni povezovanja, trženja in promoviranja.

Vsako projektno sodelovanje potrebuje vodjo projekta. Večina članic čaka na nekakšnega zunanjega povezovalca, katalizatorja, vodjo ipd. Naš predlog je, da bi zainteresirane članice na ustanovnem sestanku začetka projekta določile vsaka svojega predstavnika, ki bo sodeloval na tem projektu. Ti predstavniki podjetij oz. projektni vodje potem v nadaljevanju med seboj izberejo odgovornega vodjo projekta.

Zaradi kreganja in velikih poslovnih zamer med večjimi člani SGG in SGTP bi bilo najbolje, da minister za gospodarstvo oz. zunanje zadeve in ne nazadnje premier prevzame vlogo glavnega koordinatorskega večjih slovenskih gradbenih sistemov pri združevanju in trženju na večjih infrastrukturnih projektih/objektih (vrednosti nad 100 mio. USD in več) v tujini, predvsem v tržno, pravno in politično nestabilnih državah.

Ker večina članov vidi najperspektivnejše oz. najdonosnejše trge v naslednjih petih letih poleg Slovenije še v EU, članicah bivše skupne države, Rusije in arabskega sveta, bi moralo ministrstvo za gospodarstvo in zunanje zadeve več promovirati in sodelovati pri vzpostavitvi boljših odnosov med predstavniki vseh držav. Smatramo, da se veliki in donosni posli še vedno odvijajo na osebnih referencah in zaupanju med ključnimi ljudmi/osebami/akterji na obeh straneh. Poslovati je potrebno po pričakovanjih in poslovni kulturi države plačnice.

## **SKLEP**

### **Temeljne ugotovitve**

Med našo raziskavo in obširnimi razgovori z vidnimi predstavniki gradbenih podjetij smo prišli do sledečih ugotovitev:

- a) Večina podjetij se je začela na upad investicij in manj povpraševanja pripravljati že v drugi polovici leta 2008. Do konca leta 2009 so vsa podjetja znižala vse režijske in druge manj potrebne stroške na minimum.
- b) V letu 2009 je bil obseg opravljenih gradbenih del v povprečju za 20 % nižji kot v letu 2008. Za leto 2010 pričakujejo največji pesimisti dodatni 20 % do 25 % upad glede na leto 2009.
- c) Največji problem večini podjetij trenutno predstavljajo velike zaloge. Gre za zaloge neprodanih stanovanj.
- d) Podjetja so zaradi velikih zalog in kreditnega krča brez obratovalnih sredstev.
- e) Večina podjetij ima velike težave z reprogramiranjem kratkoročnih kreditov v dolgoročne.
- f) Samostojno in brezglavo konkuriranje med seboj na oddaljenih trgih prinaša še dodatne napetosti v skrhane odnose med tremi največjimi gradbenimi skupinami.
- g) Zelo malo je povezovanj med podjetji tako po horizontali kot po vertikali.
- h) V obeh organizacijah si večina želi partnerskega in poštenega sodelovanja in ne podizvajalskega v najslabši obliki.
- i) Slovenski gradbeni grozd in tehnološka platforma nista zadovoljila pričakovanj večine članov.
- j) Grozd in platforma delujeta dobro oz. zadovoljivo na nivoju evropskih R & R projektov.
- k) Manjši člani pričakujejo od grozda več iniciative pri povezovanju s ciljem doseči kritično maso za uspešne nastope na tujih trgih.
- l) Večje članice grozda in platforme pričakujejo od vodstva obeh združenj več lobiranja in več strateških povezovanj.
- m) Grozd in platforma bi morala določiti manj strateških področij delovanja in tam delovati aktivneje.

### **Poslovne priložnosti**

Magistrsko delo zaključujemo z nekaj predlogi poslovnih idej, ki so se nam porodile med obsežnim raziskovanjem. Vsak problem je lahko nova poslovna priložnost. V mislih imamo Kitajce, ki razpolagajo samo z eno besedo za problem in priložnost. Smatramo, da je tako tudi prav. Opažamo, da določeni problemi niso navdih za njihovo reševanje, temveč so priročni izgovori za pridobivanje po možnosti nepovratne pomoči. Večina večjih poslovnih subjektov oz. njihovega top menedžmenta v Sloveniji razmišlja hudo kolektivistično in v upanju, da bo lahko država pomagala v vsakem hipu. Upamo, da se

bodo ta pričakovanja in poslovna filozofija v letu 2010 in 2011 razpočili kot milni mehurček. Od te točke naprej nastopijo menedžerji in podjetniki s svojimi idejami in požrtvovalnostjo.

Velika poslovna priložnost, ki jo vidimo, je v taki organizacijski obliki, ki bi nudila specifična projektna poslovna sodelovanja na različnih investicijah. Naročniki ne bi več potrebovali svojih projektnih vodij, temveč bi lahko to storitev najeli. Podobno velja za večje gradbene skupine, ki bi srednji in višji vodstveni kader na terenu najemale. Ker se večina pripravlja na večje projekte na trgih zunaj Slovenije, bi lahko takšen menedžment potrebovale in ga tudi ugodno najele.

Druga priložnost delovanja takšnih projektnih podjetij je v sovedenju in pomoči pri vodenju večjih investicij za večje naročnike. Tu imamo v mislih predvsem državo kot največjo naročnico. Danes se z večjimi investicijami v državni upravi in na ministrstvih ukvarjajo pravniki in v manjšini tehnično/ekonomski strokovnjaki. Kriza nas bo prisilila v racionalnejše gospodarjenje že v fazi priprav na investicijo.

Tretja poslovna priložnost, ki jo v tem kontekstu vidimo, je poleg projektnega sodelovanja z večjimi gradbenimi skupinami na tujih trgih kot najemnik/plačanec raziskava trga države, v kateri deluješ in morebitno odpiranje novih poslovnih priložnosti tako za podjetja iz Slovenije kot obratno. Šlo bi za tako imenovano posredništvo v trgovini/izmenjavi.

Vsak problem ali krizna situacija je po našem mnenju zgolj in samo priložnost. Kitajci naj bi imeli samo eno besedo, ki hkrati združuje besedi problem in priložnost. Priložnost pomeni smiselno in ekonomično izkoristi in požeti sadove za prihodnost. Vsakdo mora znati preživeti sebe in v nadaljevanju dati skupnosti tisto, kar ji pripada. Poslovna pot je velikokrat bolj zanimiva kot pa sam končni cilj, če do njega sploh pridemo.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adam, F., Rončević, B. & Tomšič, M. (2007). *Socialni kapital – za SRS*. Najdeno 10. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti/sockap.pdf>
2. Antončič, B. (1999). Entrepreneurship networks: a review and future research directions. *Slovenska ekonomska revija*, 50(3), 195–221.
3. Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T., & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
4. Arena, B. J. (2004). *Creating and Managing International Alliance Relationships*. Copyright Blaise Arena. Najdeno 07. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.leader-values.com/Content/detail.asp?ContentDetailID=68>
5. Avsec, S. (2007). *Mrežno povezovanje kot dejavnik podjetniške konkurenčnosti* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Bonitete. (2009). Najdeno dne 27. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/>
7. Crnogaj, K. (2008). *Vpliv mrežnega delovanja na uspešnost malih in srednje velikih podjetij* (magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
8. D'Amour, C. (2004). *Mreženje. Spretnosti, ki je v šoli ne učijo. Kaj moramo vedeti za poslovni uspeh*. Ljubljana: Založba Tuma.
9. Davelaar, E. J. (1991). *Regional Economic Analysis of Innovation and Incubation*. Aldershot: Avebury.

10. Dimovski, V., Penger S., & Škerlavaj M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Drnovšek, M. (2009). *Teorija podjetništva*. (Predavanje. PP-predstavitev). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Dubrovski, D. (1997). Strateške zveze – sodobni način mednarodnega poslovanja. *Slovenska ekonomska revija*, 48(6), 483–505.
13. Dubrovski, D. (2004). *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
14. Duh, M., & Kajzer Š. (2002). *Razvojni modeli podjetja in managementa*. Maribor: MER Evrocenter.
15. Dwivedi, M., Varman, R., & Saxena, K. (2003). Nature of Trust in Small Firm Clusters. *International Journal of Organizational Analysis. Bowling Green*, 11(2), 93–104.
16. Ezzamel, M., Morris, J., Smith, J. A., & White A. (2002). Accounting for New Organisational Forms: Initial Findings on Sub-Contracting and Outsourcing in the UK. V: Abstracts form the 2002 Employment Research Unit Annual Conference. 12–13<sup>th</sup> September 2002. *Organizing/Theorizing: Developments in Organization Theory and Practice*, 25(8/9/10), 54–57.
17. Ford, D., Gadde, L., Hakansson, H., & Snehota I. (2002). *Managing Networks*. 18th IMP – conference in Perth, Australia. Najdeno 07. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4198.pdf>
18. Fukuyama, F. (1996). *Trust – The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press.
19. George, J. M., & Jones, G. R. (1996). *Organizational Behavior*. Reading: Addison – Wesley.
20. GZS. (2009). Gospodarska zbornica Slovenije. Najdeno 26. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si/slo/>
21. Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson R. (2005). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (6<sup>th</sup> ed.) Mason (Ohio): Thomson/South-Western.
22. Ivanko, Š., & Brejc, M. (1995). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
23. Ivanko, Š. (2003). Novi trendi v razvoju in organiziranosti sodobnih organizacij. *Uprava*, 1(1), 91–105.
24. Jaklič, M. (1998). Internationalization Strategies, Networking nad Functional Discretion. *Competition & Change*, 3(4), 359–385.
25. Jaklič, M., Cotič, A., & Zagoršek, H. (2004). *Evalvacija ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov v Sloveniji v obdobju 2001–2003* (zaključno poročilo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Inštitut za konkurenco in sodelovanje.
26. Jarillo, J. C. (1993). *Strategic Networks. Creating the borderless organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
27. Johannisson, B. (1996). Networking and entrepreneurial growth. V D. Sexton in H. Landström (ur.), *Handbook of Entrepreneurship* (str. 368-386). London: Blackwell.
28. Kavčič, B., & Kovač, J. (1999). Uvod. V B. Kavčič in J. Kovač (ur.), *Sodobna razlaga organizacije* (str. 11-15). Kranj: Moderna organizacije.
29. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
30. Kenda, V. (2001). *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
31. Knez, M. (2008). *Zasnova modela centralizirane nabave v slovenskem orodjarskem grozdu* (magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

32. Končina, M., & Mirtič, K. (1999). *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik. (Zbirka Manager).
33. Kotler, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 79(11), 85–96.
34. Kovač, J. (1999a). Organizacijske strukture v kompleksnem in dinamičnem okolju. V B. Kavčič in J. Kovač (ur.), *Sodobna razlaga organizacije* (str. 143-169). Kranj: Moderna organizacija.
35. Kovač, J. (1999b). Mrežne organizacije. V J. Kovač (ur.), *Sodobne oblike in pristopi organiziranju podjetij in drugih organizacij* (str. 321-338). Kranj: Moderna organizacija.
36. Kovač, J. (2002). Mrežne organizacije. V G. Vukovič (ur.), *Management in Evropska unija* (str. 69-77). Kranj: Moderna organizacija.
37. Kralj, J. (2005). *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. (2. natis). Koper: Fakulteta za management.
38. Krebs, V. (2006). *Managing the Connected Organization*. Najdeno 06. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.orgnet.com/MCO.html>
39. Kreps, D. M. (1990). *A course in microeconomic theory*. New York: Harvester Wheatsheaf/Prentice Hall.
40. Krnc, M. (2005). *Izzivi informacijskih rešitev pri poslovnem sodelovanju* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Lipnack, J., & Stamps, J. (1994). *The age of the network: organizing principles for the 21st century*. New York: John Wiley and Sons.
42. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
43. Matek, M. (2004). *Grozdenje podjetij kot oblika industrijske politike z analitičnim primerom orodjarstva* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Medved, R. (2004). *Oblikovanje lokalnih podjetniških grozdov v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Mihelčič, M. (1999). Teorija organizacije, transakcijski stroški in organizacijsko učenje. V B. Kavčič in J. Kovač (ur.), *Sodobna razlaga organizacije* (str. 171-211). Kranj: Moderna organizacija.
46. Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2001). *Organizational Behavior. Managing people and Organizations* (6<sup>th</sup> ed). Boston, New York: Houghton Mifflin Company.
47. Morton, S. C., Brookes, N. J., Smart, P. K., Backhouse, C. J., & Burns, N. D. (2004). Managing the Informal Organisation: Conceptual Model. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(3), 214–232.
48. Možina, S. (1994). Management danes. V S. Možina (ur.), *Management* (str. 14-38). Radovljica: Didakta.
49. Možina, S. (2002). *Učeča se organizacija – učeči se management*. V: Management nova znanja za uspeh. Urednik – S. Možina. Radovljica: Didakta, 12–45.
50. Munih, S. Š. (2003). *Medorganizacijske in medpodjetniške mreže – pregled in smernice za nadaljnje raziskave* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Nikolenko, A., & Kleiner, B. H. (1996). Global trends in organizational design. *Work Study*, 45(7), 23–26.
52. Pahor, M. (2001). *Omrežje slovenskih podjetij* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Petrin, T. (1990). *Graditev mreže vertikalno in horizontalno povezanih enot drobnega gospodarstva v skladu z zahtevami nove konkurence*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Borisa Kidriča, Raziskovalni center.
54. Porter, M. E. (1998), *Clusters and the new economics of competition*, *Harvard Business Review*, (Nov. – Dec.) 77–90.

55. Potočan, V. (2007). Projektna organizacija v sodobnih razmerah delovanja. *Projektna mreža Slovenije*, 10(1), 17–22.
56. Pučko, D., & Rozman, R. (1992). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
57. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
58. Rebernik, M., & Pušnik K. (2006). *Teorija firme* (gradivo za študij). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
59. Rebernik, M. (1995). *Podjetništvo: gradivo za študij predmeta »Podjetništvo«*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
60. Rebernik, M. (1999). *Ekonomika podjetja* (3. dopolnjena izdaja). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
61. Richter, F. J. (2000). *Strategic Networks*. New York: International Business Press.
62. Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design and Applications*. 3th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
63. Robey, D., & Sales, C. A. (1994). *Designing Organizations* (4<sup>th</sup> ed). Burr Ridge, Illinois: Irwin.
64. Roblek, V. (2007). Strategija za vzpostavitev in vodenje managersko-podjetniške mreže. *Managemnt*, 2(3), 231–251.
65. Rozman, R. (2000). Sedanje organizacijske strukture podjetij. V *Pomen analiziranja za kakovost odločitev (poslovnih) in drugih ravnateljev ter strokovnjakov*. 6. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije (str. 152-165). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
66. Rozman, R. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
67. Rozman, R., Kovač J., & Koletnik F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
68. Ruth, D. (2006). Frameworks of managerial competence: limits, problems, suggestion. *Journal of European Industrial Training* 30(2/3), 206–226.
69. Ruzzier, M., & Konečnik M. 2007. Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. *Organizacija*, 40(1).
70. Schermerhorn, J. R. (2001). *Management* (6<sup>th</sup> update ed). New York: J. Wiley.
71. Serec, D. (2004). *Medpodjetniško povezovanje in organiziranje koncepta grozda* (magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
72. SGG. *Slovenski gradbeni grozd*. Najdeno dne 01. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.sgg.si/>
73. SGTP. *Slovenska gradbena tehnološka platforma*. Najdeno 30. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.sgtp.si/>
74. Sikavica, P., & Novak M. (1999). *Poslovna organizacija*. (Treče, izmijenjeno i dopunjeno izdanje). Zagreb: Informator.
75. Standke, L. J. & Stell, C. (2000). Network Connections. *Legal Assistant Today*, 17(5), 64–69.
76. Širec, K., & Bradač, B. (2008). *Networking impact on SME growth: The evidence from Slovenia*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
77. Širec, K. 2007. *Vpliv poslovnih priložnosti, sposobnosti podjetja in osebnih lastnosti podjetnika na rast malih in srednje velikih podjetij* (doktorska disertacija). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
78. Tajnikar, M. (2000). *Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih* (2. izdaja). Portorož: Visoka poslovna šola za podjetništvo.
79. Tavčar, M. (1994). Management in okolje. V S. Možina (ur.), *Management* (str. 84-128). Radovljica: Didakta.



80. Thompson, J. L. (1999). The world of the entrepreneur – a new perspective. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 11(6), 209–224.
81. Timmons, J. A. (1990). *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s* (3<sup>rd</sup> ed). Homewood, Boston: Irwin.
82. Tuomela, A., & Salonen, A. 2005. Network service organization: a multiple pilot study. *Facilities*, 23(3/4), 128–141.
83. Vabšek, S. (2003). Avtomobilski grozd išče nove partnerje. *Finance*, 11(34).
84. Vila, A. (1999). Postmoderna družba in organizacije. V B. Kavčič in J. Kovač (ur.), *Sodobna razlaga organizacije* (str. 327-375). Kranj: Moderna organizacija.







## **PRILOGE**

### **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Člani Slovenskega gradbenega grozda .....	1
Priloga 2: Člani Slovenske gradbene tehnološke platforme .....	1
Priloga 3: Anketni vprašalnik za člane SGG in SGTP .....	1
Priloga 4: Vprašanja poglobljenega intervjuja .....	8
Priloga 5: Bilance uspeha podjetja Varis, d. d., od leta 2004 do 2008.....	9
Priloga 6: Bilance uspeha podjetja Primorje, d. d., od leta 2004 do leta 2008.....	10
Priloga 7: Bilance uspeha podjetja Energoplan, d. d., od leta 2004 do leta 2008.....	11
Priloga 8: Bilance uspeha podjetja "X1" od leta 2004 do leta 2008.....	12
Priloga 9: Bilance uspeha podjetja Trimo, d. d., od leta 2004 do 2008.....	13
Priloga 10: Bilance uspeha podjetja "X2" od leta 2004 do 2008 .....	14
Priloga 11: Bilance uspeha podjetja Vegrad, d. d., od leta 2004 do 2008.....	15
Priloga 12: Bilance uspeha podjetja "X3" od leta 2004 do 2008 .....	16
Priloga 13: Bilance uspeha podjetja SCT, d. d., od leta 2004 do 2008 .....	17
Priloga 14: Bilance uspeha podjetja GH Holding, d. d., od leta 2007 do 2008.....	18
Priloga 15: Bilance uspeha podjetja GPG, d. d., od leta 2004 do leta 2008.....	19
Priloga 16: Zbirnik kazalcev za leto 2008 .....	20



### **Priloga 1: Člani Slovenskega gradbenega grozda**

Vegrad, d. d., SGP Kraški Zidar, d. d., Marmor Hotavlje, d. d., Varis Lendava, d. d., Vegrad projektivni biro, d. o. o., Gras, d. o. o., Fakulteta za gradbeništvo v Ljubljani, ZRMK, d. o. o., Irma, d. o. o., Epic, d. o. o., Gradis biro za projektiranje, d. o. o., Fakulteta za gradbeništvo v Mariboru, Gradis GP Ljubljana, Neosys, d. o. o., Robotina inženiring ,d. o. o., Givo, d. o. o., Decomo, d. o. o., in Aerogel, d. o. o. Najdeno na spletu dne 26. 02. 2010 na spletnem naslovu <http://www.sgg.si/>.

### **Priloga 2: Člani Slovenske gradbene tehnološke platforme**

Slovenski gradbeni grozd (sekretariat platforme), Gradbeni inštitut ZRMK, d. o. o., Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo v Ljubljani, Gospodarska zbornica Slovenije (ZGIGM), Ministrstvo za gospodarstvo RS, Fakulteta za gradbeništvo v Mariboru, Vegrad, d. d., Primorje ,d. d., SCT, d. d., Gradis GP Ljubljana, d. d., DDC, d. o. o., SGP Kraški zidar, d. d., Trimo, d. d., Varis Lendava, d. d., ZAG, d. o. o., IZS, Inštitut za ekonomska raziskovanja, Zavod za varstvo kulturne dediščine Slovenije, Inštitut za vode RS, Inštitut za varilstvo, RTC inštitut KGH, d. o. o., IMP, d. d., Energoplan, d. d., Gradbena hiša Skubic Srečko, s. p., Liveo, d. o. o., Robotina inženiring, d. o. o., GIZ grozd Plasttehnika, Lesarki grozd, Inštitut za metalne konstrukcije, Xella porobeton si, d. o. o., Cinkarna Celje, d. d., Goriške opekarne, d. d., CBS, d. o. o., Slovenski inštitut za standardizacijo-SIST, Wienerberger opekarna Ormož, d. d., Irma, d. o. o., Razpon, d. o. o., Niko Železniki, d. o. o., Naravoslovno-tehniška fakulteta v Ljubljani, Protos, d. o. o., Termit, d. d., Geo-Aqua, d. o. o., Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo, Rok Pernuš, arhitekt, Regionalna razvojna agencija Celje, d. o. o., Cestno podjetje Kranj, d. d., Megras, d. o. o., MO Koper, Givo, d. o. o., Salonit Anhovo, d. d., Kopur, d. o. o., Mednarodni center za ekoremediacije – Filozofska fakulteta v Ljubljani, Sirius.si, d. o. o., ERM Mreža, inštitut za promocijo zdravja, TKK Srpencia, d. d., Tehnološka mreža TVP, IMS invest, d. o. o., Aerogel, d. o. o., Prof. dr. Ferik & Partner, d.o.o., in Portal-B. Najdeno na spletu dne 01. 03. 2010 na spletnem naslovu <http://www.sgtp.si/>.

### **Priloga 3: Anketni vprašalnik za člane SGG in SGTP**

#### **1) Kdaj ste postali član SGG oz. SGTP?**

- a) Člani SGG smo postali leta: \_\_\_\_\_  
b) Člani SGTP smo postali leta: \_\_\_\_\_

#### **2) Kakšen je bil motiv, da ste se pridružili SGG ali SGTP?**

(Na spodnji skali lahko odgovorite v razponu med 1 in 10 tako, da obarvate kvadratek. Ena pomeni, da se s trditvijo **ne strinjate**, in deset, da se s trditvijo **popolnoma strinjate**)

	Motiv	Se ne strinjam							Se strinjam		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	<b>Znanje</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	S članstvom boste prišli do novih znanj, know-howa ...										
2	<b>Inovativnost</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	S članstvom boste izboljšali svoj razvoj,										

	delovali sinergijsko ...										
<b>3</b>	<b>Konkurenčnost</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	S članstvom boste postali bolj konkurenčni; sodelovanje v dobavni verigi, reševanje konfliktov, sistemskih problemov,...										
<b>4</b>	<b>Projekti</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sodelovanje na projektih, informacijske komunikacije, e-gradbišče, trajnostna gradnja										
<b>5</b>	<b>Skupno trženje</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sodelovanje in skupno konkuriranje za trgih <b>zunaj</b> Slovenije										
<b>6</b>	<b>Enotno lobiranje</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Lobiranje pri zakonodajalcu za doseg pametnejših sistemskih rešitev, poenostavljanje postopkov ...										
<b>7</b>	<b>Vzpostavitev zavezništev (strateške povezave)</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Gre za formalne ali neformalne strateške povezave na vertikali (npr. dobavitelj, izvajalec, investitor/financer ...), za doseg strateških ciljev tako doma kot v tujini.										

Če želite še kaj dodati glede drugih motivov, zakaj ste se odločili priključiti gornjima organizacijama, lahko zapišete tukaj:

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



**3) Na katerih področjih vas SGG ali SGTP najboljše podpirajo oz. suportirajo?**

Odgovarjajte podobno kot v točki 2, in sicer v razponu med 1 in 10 tako, da obarvate kvadrček. Ena pomeni zelo slab oz. skoraj nič en deset, da je suport izredno dober.

	Podpore	Nič			Srednje				Zelo		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Znanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Inovativnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Konkurenčnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Projekti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Skupno trženje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Enotno lobiranje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Vzpostavitev zavezništev (strateške povezave)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Če želite še kaj dodati v smislu drugih podpor, ki zgoraj niso navedene, lahko zapišete tukaj:

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

**4) Ali ste do danes že kakor koli sodelovali z ostalimi člani SGG ali SGTP?**

Z NIKOMER			SREDNJE				Z VEČINO		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Če želite še kaj dodati, lahko zapišete tukaj:

---



---



---



---

**5) Če ste na četrto (4) vprašanje odgovorili vsaj z dve (2) ali več, nas zanima, s kom ste sodelovali malo, srednje in veliko? Kot merilo medsebojnega sodelovanja lahko vzamete letni promet med organizacijama – približno.**

	Podjetje	Malo			Srednje				Veliko		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	VEGRAD, d. d.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2	SGP KRAŠKI ZIDAR, d. d.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	MARMOR HOTAVLJE, d. d.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	VARIS LENDAVA, d. d.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	VEGRAD Projektivni biro, d. o. o.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	GRAS, d. o. o.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	FGG (Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo) v Ljubljani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Gradbeni inštitut ZRMK, d. o. o.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	IRMA, d. o. o.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	EPIC, d. o. o.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	GRADIS BIRO ZA PROJEKTIRANJE, d. o. o.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Univerza v Mariboru Fakulteta za gradbeništvo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	GRADIS, GP LJUBLJANA, d. d.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	NEOSYS, d. o. o.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	ROBOTINA inženiring, d. o. o.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	GIVO, d. o. o.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	DECOMA, d. o. o.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	AEROGEL, d. o. o.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Gospodarska zbornica Slovenije, ZGIGM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	RS, Ministrstvo za gospodarstvo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	PRIMORJE, d.d.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	SCT, d. d.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	DDC svetovanje inženiring, d. o. o.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	TRIMO, d. d.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	ZAG Ljubljana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	IZS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Inštitut za ekonomska raziskovanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Zavod za varstvo kulturne dediščine Slovenije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Inštitut za vode RS, sektor za morje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Inštitut za varilstvo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31	RTC INŠTITUT LGH, d. o. o., GROZD-KGH	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	IMP, d. d.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	ENERGOPLAN, d. d.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Gradbena hiša Skubic, Srečko Skubic, s. p.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	LIVEO, varovanje okolja, d. o. o.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	GIZ grozd Plast tehnika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	Lesarski grozd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Inštitut za metalne konstrukcije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	XELLA porobeton SI, d. o. o.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	CINKARNA CELJE, d. d.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	Goriške opekarne, d. d.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	CBS Inštitut, celovite gradbene rešitve, d. o. o.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	Slovenski inštitut za standardizacijo - SIST	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	Wienerberger opekarna Ormož, d. d.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	RAZPON, d. o. o.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46	NIKO, d. d., Železniki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47	Univerza v Ljubljani, Naravoslovno - tehniška fakulteta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48	PROTOS inženirski biro, d. o. o., Velenje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49	TERMIT, d. d.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50	GEO-AQUA, Inštitut za hidrogeologijo in okolje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51	UL, Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52	Rok Pernuš - arhitekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53	Regionalna razvojna agencija Celje, d.o.o.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54	Cestno podjetje Kranj, d. d.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55	MEGRAS, d. o. o.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56	MO Koper	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57	SALONIT ANHOVO, d. d.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58	KOPUR, d. o. o.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59	UM, Filozofska fakulteta,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Mednarodni center za ekoremediacije										
60	SIRIUS.SI, d. o. o.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61	ERM MREŽA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62	Inštitut za promocijo zdravja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63	TKK Srpenica, d. d.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64	Tehnološka mreža TVP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65	IMS invest, d. o. o.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66	Prof. dr. Ferik & Partner, d. o. o.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67	PORTAL-B	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6) Ali menite, da je članstvo v SGG ali SGTP pozitivno vplivalo na vaš poslovni uspeh v preteklih letih?

NIČ			SREDNJE				VELIKO		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Če želite še kaj dodati, lahko zapišete tukaj:

---



---



---



---

7) Zaradi gospodarske krize in posredno krize v gradbenem sektorju bo verjetno potrebno »intenzivno« razširiti poslovanje na tuje trge. Ali menite, da bi se SGG ali SGTP lahko aktivneje vključila v trženje storitev članov na tujih trgih? Obkrožite en odgovor.

a) NE

b) DA

Če želite še kaj dodati, lahko zapišete tukaj:

---



---



---



---

8) Ali menite, da ste se člani SGG ali SGTP sposobni združiti/združevati in konkretno ter uspešno skupaj konkurirati/nastopiti na tujih trgih?

Nismo sposobni							Smo sposobni		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Če želite še kaj dodati, lahko zapišete tukaj:

---

---

---

---

---

**9) Kdo bi po vašem mnenju moral prevzeti vlogo »glavnega pobudnika« trženja storitev članov SGG in SGTP na tujih trgih? Obkrožite lahko več odgovorov.**

- a) SGG
- b) SGTP
- c) GZS
- d) Ministrstvo za zunanje zadeve (gospodarski atašeji na ambasadah in konzulatih)
- e) Vsak samostojno

Če želite še kaj dodati, lahko zapišete tukaj:

---

---

---

---

---

**10) Kateri trgi so za vas v naslednjih petih (5) letih najperspektivnejši oz. najdonosnejši?**

- a) Slovenija
- b) Hrvaška
- c) BiH
- d) Srbija
- e) Črna gora
- f) Makedonija
- g) EU
- i) Ruska federacija
- j) Libija

Če želite še kaj dodati, lahko zapišete tukaj:

---

---

---

---

---

**11) Ali menite, da bi bilo za vse člane najbolje, da se SGG in/ali SGTP raje osredotoči/-ta na učinkovito črpanje evropskih sredstev? Obkrožite en odgovor.**

a) NE

b) DA

Zakaj »NE« in zakaj »DA«?:

---

---

---

---

---

***Priloga 4: Vprašanja poglobljenega intervjuja***

- 1) Velikost podjetja (število redno zaposlenih, približen letni promet za leto 2009 in število projektov v letu 2009)?
- 2) Vaš osebni pogled na trenutno krizo in osebne projekcije za leto 2010/11?
- 3) Kako se v vaši organizaciji spopadate z zmanjšanjem/zmanjševanjem naročil in prometa (odpuščanje delavcev, podpogodbениkov/kooperantov, nižanje stroškov z ukinjanjem oddelkov ... )?
- 4) Investicijski cikel v gradbeništvu (predvsem v visokogradnji) se počasi zaključuje. Ali se nameravate preusmeriti na druga področja (inženirski objekti ...)? Mogoče se celo preusmeriti na druge panoge?
- 5) Ali se nameravate zaradi krize bolj internacionalizirati (delovanje na tujih trgih in trgih EU s skupnimi nastopi/trženjem, strateške povezave ...)?
- 6) Kako premagujete ovire drugih držav pri nastopu ali ponudbi vaših storitev/izdelkov pred domačim protekcionizmom (inovativni izdelki/storitve, sodelovanje z lokalnimi partnerji, joint-venture sodelovanje, lastne neposredne investicije ...)?

*Priloga 5: Bilance uspeha podjetja Varis, d. d., od leta 2004 do 2008*

	VARIS Proizvodnja sanitarnih celic Lendava, d. d.						
	Matična številka: 5463254						
	Davčna številka: SI18889271						
	Velikost podjetja: Velike enote						
	Dejavnost: 43.990 Druga specializirana gradbena dela						
št.	Kategorije	2004	2005	2006	2007	2008	Povprečje rasti v %
1	Sredstva	7.239.448	8.452.994	9.998.510	11.557.575	11.566.516	7,56
2	Dolgoročna sredstva	2.718.511	3.144.890	3.127.909	3.188.949	2.609.776	-8,66
3	Opredmetena osnovna sredstva	2.110.189	2.209.202	2.194.475	2.218.244	2.015.251	-4,17
4	Kratkoročna sredstva	4.498.509	5.305.123	6.865.811	8.268.916	8.945.857	14,15
5	Zaloge	1.591.346	1.839.048	2.189.810	2.060.935	1.822.232	-8,78
6	Kratkoročne poslovne terjatve	2.261.105	0	4.439.943	5.925.409	6.117.777	17,38
7	Obveznosti do virov sredstev	7.239.448	8.452.994	9.998.510	11.557.575	11.566.516	7,56
8	Kapital	4.023.579	4.002.691	4.209.560	4.795.395	5.043.152	9,45
9	Finančne in poslovne obveznosti	2.510.484	3.464.568	4.162.323	4.954.944	5.638.551	16,39
10	Dolgoročne obveznosti	n. p.	n. p.	129.836	104.647	88.268	-17,55
11	Dolgoročne finančne obveznosti	n. p.	n. p.	129.836	104.647	88.268	-17,55
12	Dolgoročne poslovne obveznosti	n. p.	n. p.	0	0	0	n. p.
13	Kratkoročne obveznosti	n. p.	n. p.	4.032.486	4.850.297	5.550.283	17,32
14	Kratkoročne finančne obveznosti	n. p.	n. p.	161.380	26.452	1.154.158	167,43
15	Kratkoročne poslovne obveznosti	n. p.	n. p.	3.871.107	4.823.845	4.396.125	6,57
16	Čisti prihodki od prodaje	7.973.736	10.791.293	14.022.265	14.920.767	12.097.074	-7,12
17	Poslovni odhodki	8.130.101	11.008.748	13.904.762	14.658.797	12.383.092	-5,63
18	Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	415.845	35.725	430.365	581.824	505.082	8,33
19	Finančni prihodki	107.454	645.034	16.732	69.256	8.702	-27,88
20	Finančni odhodki	71.185	46.821	67.070	46.723	60.518	-5,01
21	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	5.538	27.250	207.837	480.574	295.372	19,21
22	Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v ob...	204	233	203,92	210,93	201,17	-0,68
23	Delež kapitala v financiranju	55,58	47,35	42,1	41,49	43,6	1,76
24	Delež dolgov v financiranju	34,68	40,99	41,63	42,87	48,74	8,20
25	Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,93	1,53	1,7	1,7	1,61	-2,71
26	Pospešeni koeficient likvidnosti	1,24	1	1,16	1,28	1,28	5,20
27	Obračanje zalog 1	5,85	6,14	12,44	6,73	6,25	-29,13
28	Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	4,11	4,12	6,43	2,91	2,1	-42,90
29	Dnevi vezave zalog 1	62,37	59,4	29,33	54,25	58,4	41,10
30	Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	49,69	38,24	56,8	125,3	174,18	75,11
31	Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	0,06	0,23	1,45	3,13	2,28	25,47
32	Čista donosnost sredstev	0,09	0,35	4,16	4,46	2,55	-21,68
33	Čista donosnost kapitala	0,14	0,68	9,87	10,67	6	-22,04

Vir: APP/AJPES, 2009.

**Priloga 6: Bilance uspeha podjetja Primorje, d. d., od leta 2004 do leta 2008**

	PRIMORJE, d. d., družba za gradbeništvo, inženiring in druge poslovne storitve						
	Matična številka: 5075840						
	Davčna številka: SI95666222						
	Velikost podjetja: Velike enote						
	Dejavnost: 42.110 Gradnja cest						
št.	Kategorije	2004	2005	2006	2007	2008	Povprečje rasti v %
1	Sredstva	166.677.521	197.290.496	240.134.765	264.588.352	294.793.880	10,80
2	Dolgoročna sredstva	78.085.654	90.738.886	96.709.614	111.807.087	121.347.073	12,02
3	Opredmetena osnovna sredstva	46.739.938	41.682.166	44.766.738	54.803.925	56.638.859	12,48
4	Kratkoročna sredstva	87.763.447	106.055.041	140.018.031	150.587.262	169.699.387	10,09
5	Zaloge	21.245.359	26.665.215	29.738.950	32.507.573	53.607.591	34,26
6	Kratkoročne poslovne terjatve	51.876.972	66.654.981	90.681.535	104.189.053	105.871.999	8,05
7	Obveznosti do virov sredstev	166.677.521	197.290.496	240.134.765	264.588.352	294.793.880	10,80
8	Kapital	41.282.703	47.878.419	52.469.066	52.579.852	58.090.284	5,22
9	Finančne in poslovne obveznosti	110.320.923	125.452.250	145.911.976	178.780.820	213.900.704	21,08
10	Dolgoročne obveznosti	n.p.	14.367.035	12.030.158	16.188.258	17.140.675	19,37
11	Dolgoročne finančne obveznosti	n.p.	7.438.909	5.465.978	9.268.897	14.080.203	60,50
12	Dolgoročne poslovne obveznosti	n.p.	4.504.616	3.278.931	4.355.744	794.224	-50,78
13	Kratkoročne obveznosti	n.p.	111.085.215	133.881.819	162.592.562	196.760.029	21,23
14	Kratkoročne finančne obveznosti	n.p.	47.106.567	42.179.916	51.573.972	77.955.310	35,95
15	Kratkoročne poslovne obveznosti	n.p.	63.978.648	91.701.903	111.018.590	118.804.719	13,82
16	Čisti prihodki od prodaje	178.166.453	168.530.932	217.484.913	310.790.343	317.092.065	20,75
17	Poslovni odhodki	173.783.745	174.545.719	218.961.633	311.911.196	317.922.884	20,50
18	Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	5.494.618	6.430.848	6.507.093	9.196.136	16.944.005	61,37
19	Finančni prihodki	1.308.574	2.019.737	2.377.980	9.845.367	4.183.792	32,64
20	Finančni odhodki	5.256.528	4.574.629	4.202.118	8.350.972	7.985.635	37,85
21	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	1.230.373	2.412.238	3.703.477	8.844.079	10.519.980	68,54
22	Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v ob...	1.532,33	1.571,63	1.467,97	1.627,69	1.586,70	3,97
23	Delež kapitala v financiranju	24,77	24,27	21,85	19,87	19,7	-5,05
24	Delež dolgov v financiranju	66,19	63,59	60,76	67,56	72,55	9,27
25	Kratkoročni koeficient likvidnosti	0,86	0,95	1,05	0,93	0,86	-9,19
26	Pospešeni koeficient likvidnosti	0,66	0,71	0,82	0,73	0,59	-15,37
27	Obračanje zalog 1	7,97	6,86	7,45	9,57	7,08	-2,50
28	Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	3,29	2,9	2,78	3,22	3,04	4,69
29	Dnevi vezave zalog 1	45,8	53,18	48,98	38,16	51,5	2,54
30	Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	110,59	125,63	131,42	113,4	119,9	-4,48
31	Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	0,68	1,31	1,62	2,65	3,09	38,18
32	Čista donosnost sredstev	0,77	1,32	1,69	3,5	3,76	49,02
33	Čista donosnost kapitala	3,01	5,41	7,38	16,84	19,01	60,48

Vir: APP/AJPES, 2009.



*Priloga 7: Bilance uspeha podjetja Energoplan, d. d., od leta 2004 so 2008*

	ENERGOPLAN gradbeno podjetje d.d., Ljubljana						
	Matična številka: 5386748						
	Davčna številka: SI23489537						
	Velikost podjetja: Velike enote						
	Dejavnost: 41.200 Gradnja stanovanjskih in nestanovanjskih stavb						
št.	Kategorije	2004	2005	2006	2007	2008	Povprečje rasti v %
1	Sredstva	48.212.119	41.201.287	56.398.393	75.005.015	82.898.526	21,24
2	Dolgoročna sredstva	9.219.614	8.424.547	5.653.989	6.442.145	5.397.929	-2,29
3	Opredmetena osnovna sredstva	7.489.745	5.642.578	2.761.092	3.418.572	3.216.688	7,94
4	Kratkoročna sredstva	38.537.225	29.792.763	48.387.214	67.384.691	74.664.309	24,22
5	Zaloge	10.914.396	8.490.255	13.270.401	13.025.102	27.089.250	42,88
6	Kratkoročne poslovne terjatve	23.310.662	16.720.350	28.341.007	48.731.206	37.836.647	15,54
7	Obveznosti do virov sredstev	48.212.119	41.201.287	56.398.393	75.005.015	82.898.526	21,24
8	Kapital	7.711.141	7.510.185	7.998.807	8.239.338	7.758.869	-1,51
9	Finančne in poslovne obveznosti	36.545.826	33.542.827	47.108.867	61.380.794	74.257.597	25,55
10	Dolgoročne obveznosti	n. p.	1.646.537	2.784.080	6.322.261	273	-99,01
11	Dolgoročne finančne obveznosti	n. p.	1.563.001	2.752.349	6.295.800	0	-100
12	Dolgoročne poslovne obveznosti	n. p.	0	0	0	0	n. p.
13	Kratkoročne obveznosti	n. p.	31.896.291	44.324.787	55.058.533	74.257.324	29,43
14	Kratkoročne finančne obveznosti	n. p.	13.840.717	18.506.188	12.864.553	35.435.576	38,38
15	Kratkoročne poslovne obveznosti	n. p.	18.055.574	25.818.599	42.193.980	38.821.748	22,62
16	Čisti prihodki od prodaje	88.876.662	69.784.014	62.503.104	109.942.357	78.846.572	12,32
17	Poslovni odhodki	86.696.906	68.777.957	66.268.188	109.600.768	95.678.890	20,16
18	Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	1.919.195	919.559	235.212	506.971	1.935.222	186,84
19	Finančni prihodki	1.436.397	1.084.664	1.550.321	3.281.096	2.763.358	33,51
20	Finančni odhodki	2.212.730	1.411.130	1.525.138	3.124.181	4.919.248	79,60
21	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	961.251	621.948	594.308	788.389	398.926	-18,07
22	Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v ob...	88,75	96,37	83,38	81,85	81,78	-0,96
23	Delež kapitala v financiranju	15,99	18,23	14,18	10,98	9,35	-18,81
24	Delež dolgov v financiranju	75,8	81,41	83,53	81,83	89,57	3,55
25	Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,21	0,93	1,09	1,22	1,01	-4,03
26	Pospešeni koeficient likvidnosti	0,87	0,67	0,79	0,99	0,64	-10,08
27	Obračanje zalog 1	7,36	7,03	6,03	8,24	4,72	-11,53
28	Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	4,44	3,5	2,78	2,86	1,83	-18,80
29	Dnevi vezave zalog 1	49,61	51,9	60,53	44,29	77,31	13,01
30	Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	82,19	104,39	131,21	127,64	199	23,15
31	Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	1,07	0,87	0,86	0,68	0,39	-32,70
32	Čista donosnost sredstev	2,06	1,39	1,22	1,2	0,5	-35,92
33	Čista donosnost kapitala	13,57	8,17	7,66	9,71	4,98	-19,39

Vir: APP/AJPES, 2009.

**Priloga 8: Bilance uspeha podjetja "X1" od leta 2004 do leta 2008**

	X1, Podjetje za inženiring, marketing, trgovino in proizvodnjo, d. o. o.						
	Matična številka: 5361907						
	Davčna številka: SI28066502						
	Velikost podjetja: Majhne enote						
	Dejavnost: 26.110 Proizvodnja elektronskih komponent						
št.	Kategorije	2004	2005	2006	2007	2008	Povprečje rasti v %
1	Sredstva	4.142.398	3.611.194	3.074.253	4.137.184	6.128.099	41,19
2	Dolgoročna sredstva	1.860.876	1.469.536	1.057.461	1.569.711	2.401.329	50,69
3	Opredmetena osnovna sredstva	1.376.666	1.387.729	875.501	1.442.685	2.212.772	58,98
4	Kratkoročna sredstva	2.281.522	2.141.658	2.016.792	2.567.473	3.550.425	32,68
5	Zaloge	749.815	528.267	385.190	638.540	695.707	34,39
6	Kratkoročne poslovne terjatve	1.367.906	1.501.943	1.443.486	1.858.461	2.369.255	28,11
7	Obveznosti do virov sredstev	4.142.398	3.611.194	3.074.253	4.137.184	6.128.099	41,19
8	Kapital	459.842	277.987	703.067	784.150	1.653.938	53,38
9	Finančne in poslovne obveznosti	3.682.556	3.333.207	2.235.946	3.287.609	4.474.161	41,46
10	Dolgoročne obveznosti	n.p.	1.579.355	740.098	1.363.734	1.280.477	31,54
11	Dolgoročne finančne obveznosti	n.p.	1.074.028	633.617	1.236.554	1.280.477	42,16
12	Dolgoročne poslovne obveznosti	n.p.	505.327	106.481	127.180	0	-100
13	Kratkoročne obveznosti	n.p.	1.753.851	1.495.848	1.923.875	3.193.684	46,12
14	Kratkoročne finančne obveznosti	n.p.	417.309	177.942	444.223	304.860	30,89
15	Kratkoročne poslovne obveznosti	n.p.	1.336.543	1.317.906	1.479.652	2.888.824	48,05
16	Čisti prihodki od prodaje	3.174.396	2.744.671	3.111.269	3.237.023	5.106.774	28,12
17	Poslovni odhodki	3.036.200	2.783.597	3.005.948	3.149.250	5.009.101	29,09
18	Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	235.922	115.283	667.559	210.044	181.626	-47,84
19	Finančni prihodki	9.599	86.990	8.627	2.205	10.709	11,42
20	Finančni odhodki	119.342	110.689	93.213	117.643	122.889	14,82
21	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	108.567	79.855	425.223	81.085	62.446	-61,68
22	Povprečno število zaposlenecv na podlagi delovnih ur v ob...	23	20	16	25,6	32,8	43,18
23	Delež kapitala v financiranju	11,1	7,7	22,87	18,95	26,99	8,63
24	Delež dolgov v financiranju	88,9	92,3	72,73	79,46	73,01	0,19
25	Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,28	1,22	1,35	1,33	1,11	-9,20
26	Pospešeni koeficient likvidnosti	0,86	0,92	1,09	1	0,89	-9,47
27	Obračanje zalog 1	3,63	4,13	6,32	5,84	7,13	6,25
28	Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	2,73	2,02	2,49	2,03	2,46	-0,78
29	Dnevi vezave zalog 1	100,52	88,37	57,79	62,53	51,19	-5,88
30	Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	133,93	180,68	146,33	179,38	148,64	0,79
31	Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	3,31	2,67	11,55	2,41	1,2	-67,76
32	Čista donosnost sredstev	2,9	2,05	12,72	2,24	1,21	-69,16
33	Čista donosnost kapitala	26,66	21,64	86,68	10,9	5,12	-75,70

Vir: APP/AJPES, 2009.

**Priloga 9: Bilance uspeha podjetja Trimco, d. d., od leta 2004 do 2008**

	TRIMO inženiring in proizvodnja montažnih objektov, d.d.						
	Matična številka: 5033411						
	Davčna številka: SI85524310						
	Velikost podjetja: Velike enote						
	Dejavnost: 25.110 Proizvodnja kovinskih konstrukcij in njihovih delov						
št.	Kategorije	2004	2005	2006	2007	2008	Povprečje rasti v %
1	Sredstva	61.427.166	71.769.116	92.186.409	101.424.066	116.333.134	12,34
2	Dolgoročna sredstva	27.128.054	32.680.427	38.356.226	46.346.004	65.605.457	30,78
3	Opredmetena osnovna sredstva	18.734.378	26.216.868	29.444.362	32.785.289	42.702.280	20,43
4	Kratkoročna sredstva	34.232.628	39.012.571	53.754.515	55.012.492	50.633.099	-2,95%
5	Zaloge	6.192.802	6.909.118	12.410.299	11.024.951	11.368.706	-4,29
6	Kratkoročne poslovne terjatve	19.522.610	24.463.685	32.969.738	33.887.640	35.290.025	3,46
7	Obveznosti do virov sredstev	61.427.166	71.769.116	92.186.409	101.424.066	116.333.134	12,34
8	Kapital	28.806.188	31.648.899	39.433.250	45.809.328	48.560.765	10,97
9	Finančne in poslovne obveznosti	29.791.673	35.832.113	48.228.939	50.665.101	62.811.507	14,12
10	Dolgoročne obveznosti	n.p.	7.413.017	10.299.249	16.790.273	18.871.243	35,36
11	Dolgoročne finančne obveznosti	n.p.	6.366.750	9.112.068	15.478.708	17.877.177	40,07
12	Dolgoročne poslovne obveznosti	n.p.	0	0	0	0	n.p.
13	Kratkoročne obveznosti	n.p.	28.419.096	37.929.690	33.874.828	43.940.264	7,63
14	Kratkoročne finančne obveznosti	n.p.	5.570.630	7.400.814	10.069.941	10.649.877	19,96
15	Kratkoročne poslovne obveznosti	n.p.	22.848.466	30.528.877	23.804.887	33.290.387	4,42
16	Čisti prihodki od prodaje	93.135.373	99.122.284	129.530.341	159.016.269	138.950.136	3,57
17	Poslovni odhodki	90.431.568	96.454.488	128.254.843	154.910.882	135.207.250	2,67
18	Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	4.690.154	4.094.634	5.202.660	7.115.267	6.666.444	13,20
19	Finančni prihodki	1.432.948	1.606.347	1.737.011	2.037.067	3.766.645	47,26
20	Finančni odhodki	1.649.488	1.498.529	776.269	1.052.829	4.263.702	134,36
21	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	3.287.915	3.469.981	4.793.530	6.636.816	5.069.725	2,84
22	Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v ob...	474	474	507	536	538	3,01
23	Delež kapitala v financiranju	46,89	44,1	42,78	45,16	41,74	-1,22
24	Delež dolgov v financiranju	48,5	49,93	52,32	49,95	53,99	1,59
25	Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,37	1,37	1,42	1,62	1,15	-9,83
26	Pospešeni koeficient likvidnosti	1,12	1,13	1,09	1,3	0,89	-9,46
27	Obračanje zalog 1	15,11	13,76	12,58	12,71	11,57	-4,09
28	Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	4,29	4,54	4,55	4,81	4,02	-5,97
29	Dnevi vezave zalog 1	24,15	26,5	29,01	28,72	31,5	4,20
30	Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	84,05	80,45	80,2	75,95	90,7	6,35
31	Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	3,4	3,38	3,53	4,03	3,47	-0,89
32	Čista donosnost sredstev	5,52	5,2	5,85	6,86	4,65	-10,82
33	Čista donosnost kapitala	12,13	11,47	13,49	15,57	10,74	-10,76

Vir: APP/AJPES, 2009.

**Priloga 10: Bilance uspeha podjetja "X2" od leta 2004 do 2008**

	X2, SVETOVANJE INŽENIRING, Družba za svetovanje in inženiring, d. o. o.						
	Matična številka: 5269652						
	Davčna številka: SI47991119						
	Velikost podjetja: Velike enote						
	Dejavnost: 71.129 Druge inženirske dejavnosti in tehnično svetovanje						
št.	Kategorije	2004	2005	2006	2007	2008	Povprečje rasti v %
1	Sredstva	13.896.773	16.053.246	16.801.949	20.221.094	23.218.574	17,55
2	Dolgoročna sredstva	9.517.508	10.479.677	11.171.090	12.389.025	12.751.123	6,84
3	Opredmetena osnovna sredstva	9.346.208	9.672.471	10.472.392	11.600.382	11.896.000	6,58
4	Kratkoročna sredstva	4.355.093	5.545.548	4.917.192	7.190.174	10.166.850	43,79
5	Zaloge	0	0	0	0	0	n.p.
6	Kratkoročne poslovne terjatve	3.453.398	3.616.608	4.899.862	5.934.529	8.077.917	28,40
7	Obveznosti do virov sredstev	13.896.773	16.053.246	16.801.949	20.221.094	23.218.574	17,55
8	Kapital	10.325.932	10.445.258	11.052.216	13.801.611	16.280.029	21,37
9	Finančne in poslovne obveznosti	2.933.988	2.978.037	2.803.764	3.534.862	4.025.662	19,83
10	Dolgoročne obveznosti	n. p.	0	0	0	0	n. p.
11	Dolgoročne finančne obveznosti	n. p.	0	0	0	0	n. p.
12	Dolgoročne poslovne obveznosti	n. p.	0	0	0	0	n. p.
13	Kratkoročne obveznosti	n. p.	2.978.037	2.803.764	3.534.862	4.025.662	19,83
14	Kratkoročne finančne obveznosti	n. p.	0	0	0	0	n. p.
15	Kratkoročne poslovne obveznosti	n. p.	2.978.037	2.803.764	3.534.862	4.025.662	19,83
16	Čisti prihodki od prodaje	20.947.140	23.438.742	25.247.597	28.669.815	30.975.874	10,76
17	Poslovni odhodki	19.081.288	20.184.801	22.739.413	24.004.455	26.075.455	7,08
18	Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	1.891.161	3.254.988	2.612.757	4.753.153	5.044.412	38,95
19	Finančni prihodki	227.440	33.013	23.122	32.413	118.753	126,63
20	Finančni odhodki	23.271	11.559	4.441	4.377	813	-57,21
21	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	2.300.811	2.348.524	1.784.293	3.641.396	4.062.417	50,89
22	Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v ob...	321,26	319,41	316,55	314,18	322,95	1,01
23	Delež kapitala v financiranju	74,3	65,07	65,78	68,25	70,12	3,24
24	Delež dolgov v financiranju	21,11	18,55	16,69	17,48	17,34	1,93
25	Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,48	1,86	1,75	2,03	2,53	20
26	Pospešeni koeficient likvidnosti	1,48	1,86	1,75	2,03	2,53	20
27	Obračanje zalog 1	1.473,65	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
28	Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	7,18	6,63	5,95	5,31	4,44	-13,62
29	Dnevi vezave zalog 1	0,25	0	0	0	0	n.p.
30	Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	50,85	55,04	61,31	68,76	82,17	15,77
31	Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	10,39	9,96	7,02	12,61	12,97	35,89
32	Čista donosnost sredstev	17,29	15,68	10,86	19,67	18,7	31,21
33	Čista donosnost kapitala	24,42	22,61	16,6	29,3	27	27,54

Vir: APP/AJPES, 2009.

*Priloga 11: Bilance uspeha podjetja Vegrad, d. d., od leta 2004 do 2008*

	VEGRAD d.d. Gradbeno industrijsko podjetje						
	Matična številka: 5075530						
	Davčna številka: SI59866870						
	Velikost podjetja: Velike enote						
	Dejavnost: 41.200 Gradnja stan. in nastanovanjskih stavb						
št.	Kategorije	2004	2005	2006	2007	2008	Povprečje rasti v %
1	Sredstva	115.850.978	130.747.781	156.781.823	226.749.739	241.600.620	24,14
2	Dolgoročna sredstva	35.405.726	31.533.533	40.091.283	87.360.503	116.464.131	70,44
3	Opredmetena osnovna sredstva	21.894.545	19.903.250	22.444.930	31.175.855	33.459.492	22,10
4	Kratkoročna sredstva	74.683.136	92.774.410	106.032.386	129.492.631	120.128.235	6,44
5	Zaloge	16.823.219	26.941.546	24.820.418	16.682.263	26.795.314	3,90
6	Kratkoročne poslovne terjatve	52.450.616	61.004.944	75.468.770	91.358.591	60.859.516	-10,20
7	Obveznosti do virov sredstev	115.850.978	130.747.781	156.781.823	226.749.739	241.600.620	24,14
8	Kapital	23.519.160	21.396.945	22.387.398	23.547.448	25.080.971	5,85
9	Finančne in poslovne obveznosti	91.990.857	105.312.749	132.925.956	201.722.100	214.582.241	27,06
10	Dolgoročne obveznosti	n.p.	22.718.791	19.538.875	32.141.382	44.094.486	50,23
11	Dolgoročne finančne obveznosti	n.p.	17.964.142	12.570.134	20.802.155	44.094.486	87,29
12	Dolgoročne poslovne obveznosti	n.p.	4.754.649	6.968.741	11.339.227	0	-100
13	Kratkoročne obveznosti	n.p.	82.593.958	113.387.081	169.580.718	170.487.755	22,62
14	Kratkoročne finančne obveznosti	n.p.	23.173.913	32.979.912	54.394.605	69.319.210	44,98
15	Kratkoročne poslovne obveznosti	n.p.	59.420.045	80.407.169	115.186.113	101.168.545	12,17
16	Čisti prihodki od prodaje	85.303.429	108.289.386	143.597.789	200.433.006	220.426.783	23,90
17	Poslovni odhodki	89.136.449	112.662.676	143.736.875	201.407.607	213.920.182	21,99
18	Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	1.580.056	2.881.721	2.885.711	1.329.502	10.571.218	91,40
19	Finančni prihodki	2.142.571	2.888.794	1.754.807	3.583.111	2.071.700	8,65
20	Finančni odhodki	3.132.564	4.021.080	5.945.118	6.364.352	10.687.289	34,08
21	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	434.721	992.323	998.680	1.176.772	1.532.648	23,88
22	Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v ob...	990,6	993,5	1.125,20	1.366,80	1.629	20,32
23	Delež kapitala v financiranju	20,3	16,37	14,28	10,38	10,38	-14,74
24	Delež dolgov v financiranju	79,4	80,55	84,78	88,96	88,81	2,35
25	Kratkoročni koeficient likvidnosti	0,98	1,12	0,94	0,76	0,7	-13,20
26	Pospešeni koeficient likvidnosti	0,76	0,8	0,72	0,67	0,55	-12,58
27	Obračanje zalog 1	6,18	4,94	5,39	9,43	9,17	30,51
28	Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	1,82	1,92	2,13	2,42	2,93	17,16
29	Dnevi vezave zalog 1	59,1	73,8	67,77	38,73	39,79	-23,38
30	Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	199,52	189,69	171,25	150,71	124,76	-14,65
31	Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	0,46	0,84	0,66	0,55	0,67	0,72
32	Čista donosnost sredstev	0,43	0,8	0,69	0,61	0,65	-3,26
33	Čista donosnost kapitala	1,82	4,41	4,56	5,12	6,3	17,52

Vir: APP/AJPES, 2009.

**Priloga 12: Bilance uspeha podjetja "X3" od leta 2004 do 2008**

	Podjetje "X3"						
	Velikost podjetja: Velike enote						
	Dejavnost: 68.100 Trgovanje z lastnimi nepremičninami						
št.	Kategorije	2004	2005	2006	2007	2008	Povprečje rasti v %
1	Sredstva	16.377.963	11.381.021	12.521.128	32.105.297	32.994.305	62,3
2	Dolgoročna sredstva	15.744.731	11.048.876	10.778.514	11.927.428	15.308.613	19,18
3	Opredmetena osnovna sredstva	7.005.105	1.246.813	351.385	357.174	302.978	-7,14
4	Kratkoročna sredstva	587.450	314.389	1.704.507	12.902.550	16.800.717	213,95
5	Zaloge	471	0	437.506	7.583.471	13.090.651	447
6	Kratkoročne poslovne terjatve	471.718	291.637	684.402	2.615.191	3.388.143	122,50
7	Obveznosti do virov sredstev	16.377.963	11.381.021	12.521.128	32.105.297	32.994.305	62,33
8	Kapital	7.422.598	1.952.544	1.841.112	2.092.598	2.109.872	7,05
9	Finančne in poslovne obveznosti	8.952.303	9.412.186	10.571.119	29.146.457	30.695.510	70,40
10	Dolgoročne obveznosti	n.p.	8.619.859	6.414.814	7.900.130	7.462.521	7,86
11	Dolgoročne finančne obveznosti	n.p.	8.588.471	6.390.452	6.880.450	7.415.240	7,72
12	Dolgoročne poslovne obveznosti	n.p.	31.389	24.362	1.019.680	47.281	39,31
13	Kratkoročne obveznosti	n.p.	792.326	4.156.305	21.246.327	23.232.989	136,43
14	Kratkoročne finančne obveznosti	n.p.	519.665	3.617.497	9.387.000	16.734.865	115,08
15	Kratkoročne poslovne obveznosti	n.p.	272.661	538.808	11.859.327	6.498.124	247,28
16	Čisti prihodki od prodaje	1.418.727	1.238.247	1.706.001	7.197.896	4.541.868	63,17
17	Poslovni odhodki	1.496.167	1.245.028	1.321.683	6.493.640	10.304.896	179,23
18	Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	116.408	-5.855	412.331	704.256	1.009.321	56,46
19	Finančni prihodki	297.939	399.302	65.354	331.106	73.021	5,70
20	Finančni odhodki	180.393	367.170	377.556	658.644	1.110.210	71,48
21	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	167.591	9.585	109.841	251.488	17.274	-60,34
22	Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v ob...	3,4	5,9	6,78	11,32	11,56	30,58
23	Delež kapitala v financiranju	45,32	17,16	14,7	6,51	6,39	-34,05
24	Delež dolgov v financiranju	54,66	82,7	84,43	90,78	93,03	4,97
25	Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,36	0,4	0,41	0,61	0,72	32,79
26	Pospešeni koeficient likvidnosti	1,36	0,4	0,3	0,25	0,16	-27,62
27	Obračanje zalog 1	5.162,28	4.830,18	5,63	1,6	0,98	-58,38
28	Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	2,57	3,25	3,55	4,36	1,52	-34,65
29	Dnevi vezave zalog 1	0,07	0,07	64,82	228,79	374,11	140,24
30	Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	142	112,42	102,73	83,66	240,59	53,03
31	Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	8,77	0,59	6,01	3,33	0,15	-84,16
32	Čista donosnost sredstev	1,62	0,06	0,92	1,13	0,05	-76,68
33	Čista donosnost kapitala	3,74	0,2	5,79	12,79	0,82	-62,37

Vir: APP/AJPES, 2009.

**Priloga 13: Bilance uspeha podjetja SCT, d. d., od leta 2004 do 2008**

	SPLOŠNO GRADBENO PODJETJE SLOVENIJA CESTE Tehnika Obnova, d.d.,						
	Matična številka: 5198046						
	Davčna številka: SI86794981						
	Velikost podjetja: Velike enote						
	Dejavnost: 42.110 Gradnja cest						
št.	Kategorije	2004	2005	2006	2007	2008	Povprečje rasti v %
1	Sredstva	212.635.034	207.776.080	274.219.730	283.731.880	310.512.587	6,41
2	Dolgoročna sredstva	74.421.005	77.961.499	90.129.144	120.331.701	113.475.507	12,21
3	Opredmetena osnovna sredstva	46.444.730	46.034.650	46.655.187	69.352.073	67.225.657	20,04
4	Kratkoročna sredstva	136.460.948	128.197.859	179.992.359	159.022.026	193.732.266	3,75
5	Zaloge	26.208.056	29.736.046	29.281.585	35.198.866	38.775.979	15,08
6	Kratkoročne poslovne terjatve	78.020.151	56.172.206	132.008.504	101.400.780	112.983.086	-7,49
7	Obveznosti do virov sredstev	212.635.034	207.776.080	274.219.730	283.731.880	310.512.587	6,41
8	Kapital	35.595.951	29.383.030	32.014.505	31.480.359	28.026.867	-6,43
9	Finančne in poslovne obveznosti	145.896.489	152.596.475	199.337.439	231.810.471	268.667.947	16,09
10	Dolgoročne obveznosti	n.p.	37.386.257	35.823.373	44.355.117	36.149.858	0,45
11	Dolgoročne finančne obveznosti	n.p.	27.729.652	24.757.152	23.722.300	28.397.950	7,10
12	Dolgoročne poslovne obveznosti	n.p.	9.283.479	11.066.220	20.632.817	7.751.908	-16,30
13	Kratkoročne obveznosti	n.p.	115.210.218	163.514.067	187.455.354	232.518.089	19,25
14	Kratkoročne finančne obveznosti	n.p.	29.688.954	43.750.638	47.986.902	43.627.251	-0,14
15	Kratkoročne poslovne obveznosti	n.p.	85.521.263	119.763.428	139.468.452	188.890.838	25,59
16	Čisti prihodki od prodaje	314.900.180	267.646.080	300.930.638	432.763.676	519.761.827	31,42
17	Poslovni odhodki	317.660.091	274.615.136	313.306.860	457.515.239	508.079.179	27,34
18	Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	890.769	3.707.513	3.228.885	-503.502	18.901.211	141,95
19	Finančni prihodki	5.419.050	3.476.871	2.700.757	10.857.307	5.179.821	38,49
20	Finančni odhodki	5.483.797	4.988.574	4.675.012	7.293.916	11.786.177	58,78
21	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	1.525.017	766.677	1.627.262	1.642.246	7.178.798	110,04
22	Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v ob...	2.419,50	2.234,70	1.729,01	1.454,60	1.378,58	-10,71
23	Delež kapitala v financiranju	16,74	14,14	11,67	11,09	9,02	-12,10
24	Delež dolgov v financiranju	68,61	73,44	72,69	81,7	86,52	9,10
25	Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,1	1,11	1,1	0,85	0,83	-13
26	Pospešeni koeficient likvidnosti	0,89	0,85	0,92	0,66	0,67	-14,97
27	Obračanje zalog 1	12,06	9,41	10,19	13,55	13,24	14,01
28	Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	3,84	4,09	3,27	3,82	4,9	22,40
29	Dnevi vezave zalog 1	30,27	38,8	35,83	26,94	27,56	-12,31
30	Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	93,33	89,24	111,53	95,65	74,42	-18,31
31	Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	0,47	0,27	0,51	0,34	1,34	62,52
32	Čista donosnost sredstev	0,73	0,36	0,68	0,59	2,41	88,93
33	Čista donosnost kapitala	4,46	2,35	5,3	5,17	24,12	113,32

Vir: APP/AJPES, 2009.

*Priloga 14: Bilance uspeha podjetja GH Holding, d. d., od leta 2007 do 2008*

	GH HOLDING storitvena družba, d.d.		
	Matična številka: 2274469		
	Davčna številka: SI77625978		
	Velikost podjetja: Majhne enote		
	Dejavnost: 41.200 Gradnja stanovanjskih in nestanovanjskih stavb		
<b>št.</b>	<b>Kategorije</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
1	Sredstva	5.894.664	1.910.188
2	Dolgoročna sredstva	62.790	188.261
3	Opredmetena osnovna sredstva	7.517	110.694
4	Kratkoročna sredstva	5.830.854	1.719.951
5	Zaloge	0	0
6	Kratkoročne poslovne terjatve	2.781.666	1.431.810
7	Obveznosti do virov sredstev	5.894.664	1.910.188
8	Kapital	394.005	468.092
9	Finančne in poslovne obveznosti	5.500.659	729.869
10	Dolgoročne obveznosti	0	0
11	Dolgoročne finančne obveznosti	0	0
12	Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0
13	Kratkoročne obveznosti	5.500.659	729.869
14	Kratkoročne finančne obveznosti	3.013.179	0
15	Kratkoročne poslovne obveznosti	2.487.480	729.869
16	Čisti prihodki od prodaje	3.081.551	6.244.578
17	Poslovni odhodki	2.943.385	6.707.803
18	Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	138.166	-463.225
19	Finančni prihodki	57.487	891.360
20	Finančni odhodki	69.944	294.065
21	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	94.005	74.087
22	Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v ob...	1,5	4,58
23	Delež kapitala v financiranju	6,68	24,51
24	Delež dolgov v financiranju	93,32	75,49
25	Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,06	2,36
26	Pospešeni koeficient likvidnosti	1,06	2,36
27	Obračanje zalog 1	n.p.	n.p.
28	Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	2,22	2,96
29	Dnevi vezave zalog 1	0	0
30	Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	164,74	123,14
31	Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	2,99	1,04
32	Čista donosnost sredstev	1,59	1,89
33	Čista donosnost kapitala	23,85	17,18

Vir: APP/AJPES, 2009.



**Priloga 15: Bilance uspeha podjetja GPG, d. d., od leta 2004 do leta 2008**

	GRADBENO PODJETJE GROSUPLJE d.d.						
	Matična številka: 5074746						
	Davčna številka: SI43464505						
	Velikost podjetja: Velike enote						
	Dejavnost: 41.200 Gradnja stanovanjskih in nestanovanjskih stavb						
št.	Kategorije	2004	2005	2006	2007	2008	Povprečje rasti v %
1	Sredstva	73.019.312	62.237.907	41.970.038	44.215.570	49.257.791	8,33
2	Dolgoročna sredstva	15.380.491	21.906.275	4.066.404	1.938.873	5.380.617	15,03
3	Opredmetena osnovna sredstva	2.975.269	861.761	1.155.934	1.232.167	1.035.653	-5,35
4	Kratkoročna sredstva	57.428.221	39.240.478	37.255.617	42.199.914	41.470.232	5,50
5	Zaloge	25.070.868	13.081.695	12.712.469	4.189.429	4.761.590	-38,80
6	Kratkoročne poslovne terjatve	30.885.102	22.686.839	14.962.469	34.553.186	29.301.372	39,94
7	Obveznosti do virov sredstev	73.019.312	62.237.907	41.970.038	44.215.570	49.257.791	8,33
8	Kapital	18.763.209	19.636.491	1.717.994	3.084.657	2.878.181	29,43
9	Finančne in poslovne obveznosti	51.622.955	36.350.622	28.286.229	35.307.716	38.742.488	17,03
10	Dolgoročne obveznosti	n.p.	1.195.856	4.759.527	908.901	1.446.668	-44,87
11	Dolgoročne finančne obveznosti	n.p.	1.104.766	666.971	908.901	1.446.668	47,28
12	Dolgoročne poslovne obveznosti	n.p.	91.090	4.092.555	0	0	-100
13	Kratkoročne obveznosti	n.p.	35.154.765	23.526.703	34.398.815	37.295.820	25,91
14	Kratkoročne finančne obveznosti	n.p.	14.885.351	7.153.555	10.792.824	4.410.285	-21,48
15	Kratkoročne poslovne obveznosti	n.p.	20.269.414	16.373.147	23.605.991	32.885.535	41,72
16	Čisti prihodki od prodaje	45.496.874	64.847.869	43.999.031	73.364.031	66.339.783	22,79
17	Poslovni odhodki	55.432.316	55.632.823	42.182.067	68.069.130	65.455.688	24,57
18	Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	366.533	2.373.195	-376.521	2.171.657	1.441.616	n.p.
19	Finančni prihodki	1.812.395	136.741	1.430.209	463.469	627.239	-33,78
20	Finančni odhodki	1.754.375	2.176.100	1.010.813	562.697	1.679.569	28,90
21	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	764.018	338.965	461.550	1.366.667	293.924	-20,20
22	Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v ob...	256,86	191,85	159,21	126,87	118,68	-13,66
23	Delež kapitala v financiranju	25,7	31,55	4,09	6,97	5,84	19,44
24	Delež dolgov v financiranju	70,7	58,41	67,4	79,85	78,65	8,03
25	Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,17	1,12	1,58	1,23	1,11	-16,20
26	Pospešeni koeficient likvidnosti	0,66	0,74	1,04	1,1	0,98	-2,87
27	Obračanje zalog 1	2,85	2,88	3,24	8	14,48	111,52
28	Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	1,72	2,43	2,42	2,97	2,13	-6,19
29	Dnevi vezave zalog 1	128,05	126,8	112,79	45,61	25,19	-52,75
30	Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	211,87	149,94	151,09	122,86	171,66	6,59
31	Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	1,31	0,58	1,05	1,92	0,43	-36,01
32	Čista donosnost sredstev	1,22	0,5	0,89	3,17	0,62	-16,34
33	Čista donosnost kapitala	4,13	1,76	4,32	56,91	9,85	50,95

Vir: APP/AJPES, 2009.

*Priloga 16: Zbirnik kazalcev za leto 2008*

št.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
	PODJETJE	VARIS, d. d.	PRIMORJE, d. d.	ENERGO- PLAN, d. d.	XI, d. o. o.	TRIMO, d. d.	X2, d. o. o.	VEGRAD, d. d.	X3, d. d.	SCT, d. d.	GH HOLDING, d. d.	GPG, d. d.
št.	Kategorije	2008	2008	2008	2008	2008	2008	2008	2008	2008	2008	2008
1	Sredstva	11.566.516	294.793.880	82.898.526	6.128.099	116.333.134	23.218.574	241.600.620	32.994.305	310.512.587	1.910.188	49.257.791
2	Zaloge	1.822.232	53.607.591	27.089.250	695.707	11.368.706	0	26.795.314	13.090.651	38.775.979	0	4.761.590
3	Kapital	5.043.152	58.090.284	7.758.869	1.653.938	48.560.765	16.280.029	25.080.971	2.109.872	28.026.867	468.092	2.878.181
4	Kratkoročne finančne obveznosti	1.154.158	77.955.310	35.435.576	304.860	10.649.877	0	69.319.210	16.734.865	43.627.251	0	4.410.285
5	Čisti prihodki od prodaje	12.097.074	317.092.065	78.846.572	5.106.774	138.950.136	30.975.874	220.426.783	4.541.868	519.761.827	6.244.578	66.339.783
6	Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	505.082	16.944.005	1.935.222	181.626	6.666.444	5.044.412	10.571.218	1.009.321	18.901.211	-463.225	1.441.616
7	Finančni odhodki	60.518	7.985.635	4.919.248	122.889	4.263.702	813	10.687.289	1.110.210	11.786.177	294.065	1.679.569
8	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	295.372	10.519.980	398.926	62.446	5.069.725	4.062.417	1.532.648	17.274	7.178.798	74.087	293.924
9	Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v ob...	201,17	1.586,70	81,78	32,8	538	322,95	1.629	11,56	1.378,58	4,58	118,68
10	Delež dolgov v financiranju	48,74	72,55	89,57	73,01	53,99	17,34	88,81	93,03	86,52	38,21	78,65
11	Kratkoročni koefficient likvidnosti	1,61	0,86	1,01	1,11	1,15	2,53	0,7	0,72	0,83	2,36	1,11
12	Čista donosnost sredstev	2,55	3,76	0,5	1,21	4,65	18,7	0,65	0,05	2,41	1,89	0,62
13	Čista donosnost kapitala	6	19,01	4,98	5,12	10,74	27	6,3	0,82	24,12	17,18	9,85