

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA PODJETNIŠKIH PRILOŽNOSTI V GRADBENIŠTVU
MED GOSPODARSKO KRIZO**

Ljubljana, november 2019

MATJAŽ ZALOKAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Matjaž Zalokar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza podjetniških priložnosti v gradbeništvu med gospodarsko krizo, pripravljene v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Matejo Drmovšek

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 GRADBENA PANOGA	4
1.1 Časovni razvoj gradbeništva v Sloveniji.....	6
1.2 Pravna ureditev graditve v Sloveniji.....	7
1.3 Gospodarska vloga gradbene panoge v Sloveniji.....	10
1.3.1 Gospodarska vloga MSP gradbenih podjetij	14
1.3.2 Gospodarska vloga velikih gradbenih podjetij	16
1.4 Izzivi v gradbeništvu.....	17
2 PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI IN INOVATIVNOST	22
2.1 Podjetniški proces	23
2.2 Identifikacija podjetniške priložnosti	26
2.3 Tipi in viri podjetniških priložnosti	29
2.4 Inovativnost	32
2.5 Dizajnersko razmišljanje	33
3 PRAKTIČNI DEL, RAZISKAVA IN ANALIZA GRADBENIH PODJETIJ TER PRIPOROČILA.....	35
3.1 Namen in cilji raziskave ter opredelitev problema	35
3.2 Način raziskave	36
3.2.1 Opis zbiranja primarnih podatkov	37
3.2.2 Opis zbiranja sekundarnih podatkov	39
3.2.3 Omejitve raziskave	39
3.3 Rezultati raziskave.....	39
3.3.1 Posledice recesije.....	40
3.3.2 Upravljanje z znanjem	40
3.3.3 Pomen podjetniških priložnosti	41
3.3.4 Pomen inovativnosti	42
3.3.5 Ključni dejavniki za vpeljavo novitet v podjetje	42
3.3.6 Merjenje stališč.....	43
3.4 Analiza trga	47
3.5 Diskusija rezultatov empirične analize	52
SKLEP	54

LITERATURA IN VIRI	55
PRILOGE	63

KAZALO TABEL

Tabela 1: Glavne faze, aktivnosti ter čas trajanja gradbenih projektov	5
Tabela 2: Registrirana gradbena podjetja od leta 2008 do leta 2017	7
Tabela 3: Število podjetij v gradbeništvu in gospodarstvu od leta 2008 do leta 2017.....	12
Tabela 4: Število zaposlenih v gradbeništvu in gospodarstvu od leta 2008 do leta 2017...	13
Tabela 5: Ocena uspešnosti izbranega podjetja v primerjavi s konkurenco	44
Tabela 6: Ocena inovativnosti gradbene panoge.....	45
Tabela 7: Stopnja inovativnosti izbranega gradbenega podjetja.....	45
Tabela 8: Ključni kriteriji za spodbujanje inovativnosti v gradbeni panogi	46
Tabela 9: Ključni razlogi za inovativnost v izbranem gradbenem podjetju.....	46
Tabela 10: Izbrana gradbena podjetja, ki se osredotočajo na delovanje v tujini.....	47
Tabela 11: Ključni podatki o gradbeništvu, Slovenija	48
Tabela 12: Analiza trga panoge gradbeništvu v letih 2007–2018	49
Tabela 13: Bruto dodana vrednost na zaposlenega v različno velikih gradbenih družbah .	53

KAZALO SLIK

Slika 1: Bruto dodana vrednost po izbranih dejavnostih SKD 2008, Slovenija	12
Slika 2: Shematični prikaz objektnih ciljev gradbenega projekta	18
Slika 3: Kazalnik zaupanja v gradbeništvu v Sloveniji in EU	19
Slika 4: Timmonsov model podjetniškega procesa.....	24
Slika 5: Podjetniški proces ter vpliv neposrednih dejavnikov	25
Slika 6: Dejavniki, ki vplivajo na identifikacijo podjetniške priložnosti.....	28
Slika 7: Razmerje med tipi priložnosti po Schumpetru ter vrednostno verigo	29
Slika 8: Vrste podjetniških priložnosti glede na stopnjo inovativnosti.....	31
Slika 9: Faze v procesu metode dizajnerskega načina razmišljanja.....	34
Slika 10: Gibanje števila zaposlenih v registriranih gradbenih podjetjih.....	48
Slika 11: Sredstva in poslovni prihodki v panogi gradbeništvu med leti 2007–2018	50
Slika 12: Finančni kazalniki v panogi gradbeništvu med leti 2007–2018.....	50
Slika 13: Bruto dodana vrednost na zaposlenega v različno velikih gradbenih družbah	51

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opomnik za izvedbo intervjuja – slovenska gradbena podjetja, ki so bila prisotna na trgu med recesijo.....	1
Priloga 2: Povzetek intervjuja, podjetje M1.....	5
Priloga 3: Povzetek intervjuja, podjetje M2.....	8
Priloga 4: Povzetek intervjuja, podjetje M3.....	11
Priloga 5: Povzetek intervjuja, podjetje M4.....	14
Priloga 6: Povzetek intervjuja, podjetje M5.....	17
Priloga 7: Povzetek intervjuja, podjetje M6.....	20
Priloga 8: Povzetek intervjuja, podjetje V1.....	23
Priloga 9: Povzetek intervjuja, podjetje V2.....	26
Priloga 10: Povzetek intervjuja, podjetje V3.....	29
Priloga 11: Povzetek intervjuja, podjetje V4.....	32
Priloga 12: Povzetek intervjuja, podjetje V5.....	35
Priloga 13: Povzetek intervjuja, podjetje V6.....	38

SEZNAM KRATIC

ang. - angleško

BDP – (ang. Gross Domestic Product); bruto domači proizvod

BDV – (ang. Gross Value Added); bruto dodana vrednost

BIM – (ang. Building Information Modeling); informacijsko modeliranje zgradb

EBIT – (ang. Earnings Before Interest and Taxes); dobiček iz poslovanja

EBITDA – (ang. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization); dobiček iz poslovanja pred amortizacijo

EIB – (ang. European Investment Bank); Evropska investicijska banka

EU – (ang. European Union); Evropska unija

MBO – (ang. Management Buyout); menedžerski prevzem

MOP – Ministrstvo za okolje in prostor

MSP – (ang. Small and Medium-Sized Enterprises); mikro, mala in srednje velika podjetja

SKD – (ang. Statistical Classification of Economic Activities); Standardna klasifikacija dejavnosti

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

UVOD

Ne le novo nastajajoče, v današnjem konkurenčnem času mora biti vsako podjetje prilagodljivo in usmerjeno k iskanju novih podjetniških priložnosti. Pristopi, ki so bili uspešni v preteklosti, izgubljajo na učinkovitosti. Podjetja in podjetniki morajo biti kreativni ter budni bolj kot kadarkoli prej, hkrati pa slediti sodobnim trendom in željam potrošnikov (Baron, 2006; Davidsson, 2015; Spinelli & Adams, 2012). Dodatno med raziskovalci velja prepričanje, da so priložnosti srce podjetniške aktivnosti, podjetništvo pa motor gospodarstva (Schumpeter, 1934; Beck & Demircuc-Kunt, 2006).

Podjetniške priložnosti se začnejo kot preprosti koncepti, ki se skozi podjetniški ustvarjalni proces razvijajo. Neprekinjen kreativni proces vključuje proaktivna prizadevanja za razvoj novega produkta, kar pogosto terja tudi nov poslovni model. Priložnosti se medtem vrednotijo na vsaki stopnji razvoja, ocena pa je lahko tudi neformalna. Z njo se oceni predvideno višino sredstev, ki jih bo v naslednjem koraku prejela določena podjetniška priložnost, pri čemer se ugotovi tudi, ali bi jo bilo morda bolje prekiniti (Ardichvili, Cardozo & Ray, 2003).

Vsaka podjetniška priložnost še ne pomeni končnega uspeha, se pa lahko skladno s potrebami, ki nastajajo na trgu, skozi podjetniški ustvarjalni postopek oblikuje nekaj novega, izboljšanega ter naprednejšega. Kljub temu da je pri naročilu cena eden izmed pomembnejših dejavnikov pri izbiri gradbenega podjetja, morajo podjetja inovirati, saj lahko le na tak način konkurirajo v tradicionalni panogi. Novosti so zaželeni tudi zaradi zniževanja stroškov, večanja uporabnosti, zadovoljevanja želja kupcev itd. (Blayse & Manley, 2004). Ključno vprašanje je, za kakšno ceno je inovacijo smiselno vpeljati, torej – kako in za koliko vrednotimo izboljšave ter kako biti buden in zaznati podjetniške priložnosti.

Gradbeništvo, ki v gospodarstvu zavzema pomembno mesto, se močno razlikuje od ostalih panog dejavnosti. Zaradi svoje interdisciplinarne aktivnosti je močno povezano z razvojem v drugih panogah ter razvojem družbenega življenja, a se po drugi strani sooča z nizko bruto dodano vrednostjo na zaposlenega. Za lažje razumevanje in obravnavo predstavim najpomembnejše posebnosti ter pregled razvoja te panoge skozi čas.

Gradbena panoga je izredno razvejana tradicionalna gospodarska panoga, kjer je vsak gradbeni projekt unikatni. V lokacijski, časovni, naročniški in načrtovalski obliki je končni produkt neponovljiv, vendar imajo gradbeni projekti kljub temu veliko skupnih značilnosti, aktivnosti in faz. Gradbeništvo velja za eno izmed najpomembnejših gospodarskih panog tako z vidika prispevka k bruto domačemu proizvodu (v nadaljevanju BDP), obsega poslovanja, končnih produktov, števila zaposlenih, vpliva na gospodarsko rast kot tudi posrednega vpliva na ustvarjanje delovnih mest v drugih dejavnostih (Pšunder, Klanšek & Šuman, 2012).

Pred gospodarsko krizo je bila to tretja najpomembnejša panoga po številu zaposlenih v državi – na gradbenem področju je bilo zaposlenega skoraj 10 % delovno aktivnega prebivalstva, tj. 90.000 oseb. Gradnja je prispevala 7,3 % BDP, marža pa je znašala skoraj 19 % (ZRSZ, 2011). Zaradi neučinkovitih strategij in sistemske neprilagodljivosti je bilo od decembra 2008 do decembra 2012 ukinjenih več kot 35.000 delovnih mest (Močnik in drugi, 2013, str. 11). Po 2. valu gospodarske krize se je število zaposlenih leta 2015 v gradbeništvu zmanjšalo še bolj (AJ PES, 2016). Trenutni podatki Statističnega urada Republike Slovenije (2019a) navajajo, da je bilo marca 2019 v gradbeništvu delovno aktivnih približno 62.300 oseb. Gradbena panoga, ki se giblje prociklično, torej v enaki smeri kot gospodarstvo države, je zlasti v času gospodarskih kriz kot posledica zastoja gradenj, neodzivnosti ter nizke podjetniške aktivnosti v panogi deležna nizke stopnje preživetja.

Leta 1970 je bilo največje slovensko gradbeno podjetje SCT, ki je zaposlovalo več kot 10.000 oseb v številnih državah; od Iraka in Alžirije do Nemčije. Gradbena kriza leta 1990 ter razpad Jugoslavije sta povzročila pomanjkanje dela ter izgubo zaposlitev, v SCT-ju je bilo ohranjenih le 3.000 delovnih mest (Krajčinović, 2014). S pojavom notranjih menedžerskih prevzemov (ang. Management Buyout – MBO) v novem tisočletju ter z dodatnim vplivom nedavne svetovne finančne krize je večina največjih gradbenih podjetij v Sloveniji končala v stečaju (Golob, 2013). S krizo in propadom največjih gradbenih podjetij se je spremenilo dojemanje velikosti le-teh. Pred krizo so gradbena podjetja v Sloveniji imela več kot 3.000 zaposlenih, sedaj pa ima največje gradbeno podjetje zaposlenih manj kot 1.000 oseb.

Na področju gradbene panoge se v Sloveniji dogajajo stalni pretresi. To so obdobja tako rasti in stagnacije kot tudi ves čas prisotnih nihanj v ciklusu državnih vlaganj. Več kot 60 % gradbenega trga predstavlja država s svojimi naročili, zato ravno izjemna nihanja v povpraševanju, seveda ob odsotnosti blažilcev in togem trgu dela, zaznamujejo panogo ter naredijo podjetja z visokim številom zaposlenih še bolj ranljiva (Pernat, 2017). Investicije zasebnega sektorja se povečajo v času gospodarske rasti ter zmanjšajo v času kontrakcije. Zasebni vlagatelji se v negotovih časih izogibajo vlaganju na področje gradbeništva, pri čemer negotovost širšega gospodarskega okolja neposredno vpliva na povpraševanje po gradbenih storitvah. Dolgoročno načrtovanje državnih naložb bi olajšalo delovanje v panogi gradbeništva (Pernat, 2017; Šalamun, 2017).

Dolgoročni cilji identificirajo vrsto poslov, ki so za družbo strateško pomembni predvsem s stališča referenc, kadrovske strukture, opreme in mehanizacije (Chinowsky & Meredith, 2000). Gradbeno podjetje lahko deluje kot investitor, izvajalec ali koordinator, poleg tega je v interakciji z mnogo deležniki. Slednji dajejo gradbenim podjetjem veliko možnosti za inoviranje in ustvarjanje novih podjetniških priložnosti, ki so nujno potrebne za izboljšanje prilagodljivosti ter s tem povečanje preživetja gradbene panoge. Kot uspešne inovacije Brown (2009, str. 19) opisuje tri kriterije po metodi, poimenovani dizajnersko razmišljanje (ang. Design Thinking), s katerimi se ocenjujejo podjetniške priložnosti. Te morajo biti zaželeni (tržni vidik), izvedljivi (tehnološki vidik) ter uspešni (ekonomski vidik).

Naslednji ekonomski cikel z recesijo se bo v prihodnosti zgodil, vendar sta čas in intenziteta še neznana. Voditelji oz. odgovorni v podjetju bi morali pripraviti gradbeno družbo na gospodarsko zahtevne čase. Drnovšek, Stritar in Vahčič (2005) so mnenja, da strategija nastopa na trgu pomaga pri spoznavanju poslov in konkurence ter podjetnikom odpira poti za nove priložnosti.

Namen magistrskega dela je pregledati in razumeti literaturo s področja podjetništva, ki se ukvarja z analizo oziroma oceno podjetniških priložnosti, ter podati praktične usmeritve za gradbene družbe, s čimer bi se lahko zvišala dodana vrednost na zaposlenega ter pospešila odzivnost družb na spremembe trga. To je pomembno zato, ker z njim iščem možne oblike za ovrednotenje podjetniških priložnosti v ustaljenih in zagonskih podjetjih za namen povečanja odzivnosti gradbene panoge na spremembe trga.

Osnovni cilj magistrskega dela je analizirati različne načine vrednotenja podjetniških priložnosti, podjetniško naravnost ter inovativnost različno velikih slovenskih gradbenih družb na podlagi obstoječih znanj, literature ter opravljenih intervjujev.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela, ki obsegata tri poglavja in sklep. V prvem poglavju predstavim in opišem gradbeno panogo v Sloveniji, časovni razvoj, pravno ureditev in gospodarsko vlogo ter dodam raziskavo o izzivih v gradbeništvu. V drugem poglavju zajemam teme o podjetniških priložnostih, podjetniškem procesu, inovativnosti ter dizajnerskem razmišljanju. Tretje poglavje predstavlja praktičen del magistrskega dela, kjer sem se osredotočil na analizo oziroma oceno podjetniških priložnosti v gradbeništvu med gospodarsko krizo. Metodologija magistrskega dela temelji na primarnih in sekundarnih podatkih. Primarne podatke sem pridobil s pomočjo polstrukturiranih intervjujev vodstvenih kadrov gradbenih podjetij ter krajših anket, sekundarne pa sem črpal iz statističnih komercialnih (bonitetnih) baz podatkov, različnih spletnih strani in publikacij o gradbeništvu ter tudi strokovnih in znanstvenih člankov na to temo.

S pomočjo obravnavane teme sem analiziral dejavnost gradbenišтва v različnih fazah gospodarskega cikla, in sicer v obdobju ekspanzije, upočasnitve, recesije ter nato okrevanja. Poglobljen vpogled v obdobje gospodarske krize ter okrevanja je pridobljen z intervjuji in anketami direktorjev različno velikih slovenskih gradbenih družb, izmed katerih so vse preživele obdobje recesije. Z analizo poglobljenih intervjujev ter na podlagi obstoječih znanj ter literature predstavljam podjetniško naravnost, različne načine vrednotenja podjetniških priložnosti ter inovativnost izbranih gradbenih družb. Naloga podaja kritičen pregled gradbene dejavnosti v Sloveniji ter praktične usmeritve za gradbene družbe; s slednjimi je možno povečati hkrati ozaveščenost ter tudi odzivnost družb na nenehne spremembe, ki se pojavljajo na gospodarskem trgu.

1 GRADBENA PANOGA

Gradbeništvo, ki v gospodarstvu zavzema pomembno mesto, se močno razlikuje od ostalih panog dejavnosti. Za lažje razumevanje in obravnavo predstavim najpomembnejše posebnosti ter pregled razvoja te panoge skozi čas.

V Enciklopediji Slovenije (Javornik, 1989, str. 354) je gradbeništvo opredeljeno kot »[...] gospodarska dejavnost oz. panoga, ki zajema načrtovanje, oblikovanje, izračun in dimenzioniranje, izvedbo, vzdrževanje ter sanacijo vseh vrst gradbenih objektov in del. [...] Zgrajeni objekti morajo biti varni in morajo poleg tehničnih in gospodarskih zahtev ustrezati tudi pravnim, socialnim in estetskim kriterijem. [...] Panoga zajema gradbene, projektantske in izvajalske organizacije, montažna podjetja, podjetja za zaključna dela, raziskovalne organizacije.«

Gradbeni projekti posledično obsegajo aktivnosti oz. dejavnosti vse od investitorjeve ideje do predaje objekta v uporabo. Rezultati takšnih projektov so praviloma objekti, grajeni za dolgotrajno uporabo, zato je odgovornost pri projektiranju ter izvedbi gradbenih objektov veliko večja kot v primerjavi z dobrinami, proizvedenimi za kratkotrajno uporabo. Praviloma enako velja tudi za sredstva, ki so pri gradbenih objektih zelo visoka. Postopna graditev ekonomsko najpogosteje ni smiselna, prav tako ni mogoče spreminjati osnovnih konstrukcijskih lastnosti ali lokacije, ko je objekt enkrat zgrajen. Z vsakim zgrajenim objektom se spodbujajo številni koristni ter manj koristni učinki, posega se v prostorsko ureditev in zazida del narave. Navedene posebnosti dajejo gradbeni dejavnosti edinstveno vlogo. Kot ostali projekti ima tudi gradbeni projekt glavne cilje, ki ga uokvirjajo. Zgoraj opredeljene in povezane značilnosti ter objektivni dejavniki, kot so ekonomičnost izgrajenih objektov, kakovost gradnje ter pravočasnost izvedbe, vplivajo na uspešnost izbranega gradbenega projekta (Pšunder, Klanšek & Šuman, 2012).

Proces graditve gradbenih objektov tvorijo različne faze (te so predstavljene v tabeli 1). V Zakonu o graditvi objektov (Ur. l. RS, št. 102/2004-UPB1, 14/2005 – popr., 92/2005 – ZJC-B, 93/2005 – ZVMS, 111/2005 – odl. US, 126/2007, 108/2009, 61/2010 – ZRud-1, 20/2011 – odl. US, 57/2012, 101/2013 – ZDavNepr, 110/2013, 19/2015, 61/2017 – GZ in 66/2017 – odl. US., v nadaljevanju ZGO-1) je opredeljenih več različno trajajočih aktivnosti, začnši s predinvesticijskimi študijami, investicijskim programom in idejnim projektom v fazi zasnove. Med fazo projektiranja nastaja projektna dokumentacija, ki vsebuje projekt za pridobitev gradbenega dovoljenja, projekt za razpis in projekt za izvedbo. Sledijo aktivnosti v fazi neposredne priprave na gradnjo, v kateri se objekt odda v izvedbo in pri tem sklene gradbena pogodba. Pred začetkom gradbene faze je potrebno pridobiti gradbeno dovoljenje. Zaključna faza graditve objekta je gradnja, ki se začne s pripravljalnimi deli za gradnjo ter nadaljuje z neposredno gradnjo, primopredajo ter s poskusnim obratovanjem (Pšunder, Klanšek & Šuman, 2008).

V procesu graditve sodelujejo različni udeleženci, kot so investitor, naročnik, svetovalni inženir, projektant, izvajalec in nadzornik ter v primeru zahtevnih objektov pri reviziji projektne dokumentacije tudi odgovorni revident. Velik vpliv na aktivnosti v procesu graditve ima gradbena zakonodaja. Slednja močno regulira graditev, saj določa bistvene zahteve pri projektiranju, gradnji ter vzdrževanju objektov.

V primeru vpeljave novega gradbenega materiala je potrebno zadostiti strogim gradbenim standardom. Členitev graditve oz. gradbenega projekta na glavne faze in dodatne podaktivnosti z okvirnim časom trajanja prikazuje tabela 1.

Tabela 1: Glavne faze, aktivnosti ter čas trajanja gradbenih projektov

FAZA		AKTIVNOSTI	ČAS TRAJANJA AKTIVNOSTI	
GRADITEV	PRIPRAVA	ZASNOVA	Predhodne študije	—
			Investicijski program	—
			Idejni projekt	—
		PROJEKTIRANJE	Projekti za pridobitev gradbenega dovoljenja	—
			Projekti za razpis	—
			Projekti za izvedbo	—
	NEPOSREDNA PRIPRAVA	Oddaja objekta v izvedbo	—	
		Sklenitev gradbene pogodbe	—	
		Pridobitev gradbenega dovoljenja	—	
	GRADNJA	Gradnja	—	
		Primopredaja	—	
		Poskusno obratovanje	—	

Prirejeno po Pšunder, Klanšek & Šuman (2008).

Izzivi, ki so v gradbeništvu najpogosteje izpostavljeni, so vezani predvsem na spremenljivo potrebo po delovni sili, velik vpliv na okolje, nizko produktivnost, komunikacijske pregrade, neustrezno tehniko grajenja ter neuravnoteženost med različno velikimi podjetji. Gradbena dejavnost je strateško pomembna za celotno slovensko gospodarstvo, saj zagotavlja gradbene in infrastrukturne objekte, s čimer sta gradbeništvu in razvitost države v veliki meri soodvisno povezana.

Z vidika nadaljnje uporabe podatkov bom panogo gradbeništvu obravnaval po definiciji, ki temelji na proizvodnem načelu. S stališča proizvodnje gradbena panoga združuje dejavnosti, v katerih so na podoben način izdelani značilni proizvodi in storitve. Prejšnja razlaga

sovpada z razlago, ki je pomembna pri uporabi Standardne klasifikacije dejavnosti (v nadaljevanju SKD), s katero se v uradnih statističnih in administrativnih podatkovnih zbirkah razvršča poslovne subjekte. Do konca leta 2007 je bila v veljavi Standardna klasifikacija dejavnosti 2002, z letom 2008 pa je v veljavo stopila nova različica – SKD 2008. Za namen preučevanja gradbeništva od leta 2008 dalje se bom v magistrskem delu osredotočal na skupino dejavnosti, ki po SKD 2008 spadajo na področje F – v gradbeništvo (Braunsberger, Hlavaty, Schlamberger & Stevanovič, 2010).

1.1 Časovni razvoj gradbeništva v Sloveniji

Za gradbeništvo je v preteklosti veljalo, da je najbolj cvetoče področje slovenskega gospodarstva. Drastične spremembe v slovenski gradbeni panogi so se zgodile po letu 1991, v tako imenovanem obdobju tranzicije, ko so se podjetja morala prilagoditi novim pogojem gospodarjenja. V državi je prišlo do splošnega gospodarskega in investicijskega zastoja, kar je vodilo v zmanjšano povpraševanje po gradbenih storitvah. Gradbena podjetja so se prestrukturirala iz planskega v tržno gospodarstvo, vendar so izgube trgov v nekdanji Jugoslaviji, zaplemba premoženj slovenskim podjetjem v Srbiji ter vojna na Hrvaškem vodile v recesijo. Iz velikih gradbenih podjetij, ki so se ubadala z likvidnostnimi težavami, zastoji gradbenih del, prodajanjem odvečnih zmogljivosti ter odpuščanjem delavcev, so nastala manjša ozko specializirana zasebna podjetja. Število gradbenih podjetij se je ob hkratnem zniževanju števila zaposlenih povečevalo, kar se je pokazalo s tem, da je povprečno število zaposlenih v gradbenem podjetju padalo. Nastajala so predvsem mikropodjetja (Schnabl, 2002). V obdobju med letoma 2000 in 2008 se je celotno število podjetij v gradbeni panogi še vedno povečevalo, mikropodjetja, ki so opredeljena kot podjetja z manj kot 10 zaposlenimi, pa so bila v rahlem upadanju – predvsem na račun povečevanja števila srednje velikih gradbenih podjetij. Število velikih gradbenih podjetij se od leta 2003 do leta 2008 ni spreminjalo (GZS, 2010). Slovenija je kot del Evropske unije s strani Evropske komisije sprejela Smernice za opredelitev mikro, malih in srednje velikih podjetij (v nadaljevanju MSP), ki so trenutno merilo za opredelitev velikosti podjetij oz. kategorizacijo podjetij (European Commission, 2003).

V Sloveniji se je gradbeništvo predvsem do leta 2007 močno razvijalo, kar je pripomoglo k hitri in visoki gospodarski rasti. S tem je veljalo za gonilno silo gospodarstva ter zelo pomembno panogo. V predkriznem obdobju je z gradbeništvom raslo tudi število izdanih gradbenih dovoljenj (UMAR, 2007). Leto 2007 velja za leto gospodarskega razcveta na ravni celotne Evropske unije (v nadaljevanju EU), s tem pa tudi gradbeništva kot pomembnega gibalca evropskega gospodarstva. Pred krizo je gradbeništvo spadalo med najhitreje rastoče gospodarske panoge tako na Slovenskem kot tudi v evropskem prostoru. O gradbeništvu kot gospodarskem področju, ki je ekonomsko izredno pomembno tudi za prihodnost EU ter je bilo pred gospodarsko krizo že deležno visoke rasti v vseh članicah EU, govori tudi Strategija za trajnostno konkurenčnost gradbene panoge (European Commission, 2012).

Številna podjetja so na podlagi velikih dobičkov lastna sredstva začela vlagati v gradnjo poslovnih, trgovskih in industrijskih objektov. Ugodno gibanje gospodarstva je vodilo v višje davčne prihodke, ti pa v polnjenje državnih proračunov. Posledično so se povečale tudi državne naložbe v javno infrastrukturo. Do leta 2008 se je število delovno aktivnih v gradbeni panogi močno povečalo. Pojavljalo se je pomanjkanje ustreznega poklicnega profila, kar so delodajalci reševali z zaposlovanjem tujcev (UMAR, 2008). Leta 2008 je bilo gradbeništvo tako kot slovensko gospodarstvo na vrhuncu, se pa je že v tistem času pojavljala plačilna nedisciplina. Začetek finančne krize je še povečal plačilno nedisciplino ter zmanjšal povpraševanje po graditvi. Med recesijo je v gradbeni panogi propadlo več velikih gospodarskih subjektov, preostala podjetja pa so močno skrčila obseg poslovanja ter zmanjšala število zaposlenih. Statistični urad Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) izvaja v skladu z registri SKD 2008 popis podjetij. V okviru omenjene statistike je iz tabele 2 razvidno, da se je število večjih podjetij zaradi stečajev zmanjšalo, del brezposelnih delavcev pa se je prezaposlilo v novonastala lastna mikropodjetja. Prav tako je s pomočjo te tabele možno ugotoviti, da se je število zaposlenih v 10 letih zmanjšalo za skoraj tretjino (SURS, 2019b).

Tabela 2: Registrirana gradbena podjetja od leta 2008 do leta 2017

Leto	Mikropodjetje (0-1)	Mikropodjetje (2-9)	Mikropodjetje (0-9) Skupaj	Majhno podjetje (10-49)	Srednje podjetje (50-249)	Veliko podjetje (250+)
2008	12.085	7.445	19.530	1.316	187	23
2009	12.950	7.619	20.569	1.290	169	19
2010	13.554	7.362	20.916	1.168	142	19
2011	13.368	7.065	20.433	1.053	120	12
2012	13.024	6.795	19.819	944	98	10
2013	12.607	6.618	19.225	963	93	10
2014	12.456	6.602	19.058	984	81	10
2015	12.187	6.557	18.744	1.038	85	11
2016	11.810	6.607	18.417	996	84	11
2017	11.199	6.400	17.599	966	91	10

Prirejeno po Statističnem uradu Republike Slovenije (2019b).

1.2 Pravna ureditev graditve v Sloveniji

Zaščita javnega interesa narekuje, da morajo biti vsi grajeni objekti skladni s prostorskimi akti, zanesljivi ter evidentirani v uradnih evidencah. Na spletnih straneh Sektorja za graditev pri Ministrstvu za okolje in prostor (v nadaljevanju MOP) je zapisano, da pristojni organi zagotavljajo skladnost s prostorskimi akti, odgovorni projektant odgovarja za zanesljivost zgrajenega objekta, izvajalec in nadzornik pa za načrtovanje in uporabo gradbenih proizvodov in materialov na način, da bo objekt zanesljiv kot celota (MOP). Razvidno je, da je graditev objekta kompleksen, zahteven in dolgotrajen proces, kjer ima vsak udeleženec pri graditvi in uporabi zakonsko predpisane naloge in dolžnosti.

Pojem graditve zajema področja projektiranja objektov, postopek izdaje gradbenih dovoljenj, samo gradnjo oziroma izvajalska dela, postopek izdaje uporabnih dovoljenj, vpisovanje zgrajenega objekta v uradne evidence, uporabe objekta oziroma prostorov ter inšpekcijski nadzor (MOP). Po gradnji so objekti namenjeni dolgotrajni uporabi in so procesno neponovljivi. Ker v procesu graditve nastopajo tudi enkratni investitorji, ki so v večini primerov brez prehodnega znanja, veljajo na področju graditve celovite zakonske omejitve in predpisi tako za javne kot tudi za zasebne gradbene investicije. Zaradi ponavljajočih se graditvenih procesov so neposredne obveznosti, naloge in usmeritve udeležencev predpisane v gradbenih zakonih, Obligacijskem zakoniku, uredbah, gradbenih predpisih, pravilnikih, gradbenih standardih ter tehničnih specifikacijah. Opredelitve vplivajo na aktivnosti v gradbenih projektih ter v procesu definirajo vse od udeleženca do tehničnih predpisov.

Pravna ureditev graditve ter zapletene zakonske obveznosti so ob odsotnosti stabilne dinamike javnega naročanja gradenj in ob preteklih nestabilnih gospodarskih razmerah pomembno vplivale na razvoj in zaznavanje priložnosti v kapitalsko intenzivni panogi. Posledice oziroma rezultati so vidni še danes. Za pridobitev posla je v javnih primerih najugodnejša cena pogosto najpomembnejši faktor. Proizvajalci materialov se poleg finančno dragih raziskav soočajo z dolgotrajnimi in zapletenimi obveznostmi pri pridobitvi tehničnega soglasja. Projektanti uporabljajo konvencionalne materiale, izvajalci pa za pridobitev posla ne vključujejo novih materialov, ampak stremijo k nižanju stroškov. Tehnično napredne in inovativne rešitve posledično prehajajo na trg relativno počasi (J. Šelih, osebni intervju, 29. 11. 2017)¹.

Trenutno so pri razvoju v zapostavljenem položaju tehnološke inovacije, saj se proizvajalci soočajo z dolgotrajnimi in zapletenimi zakonskimi obveznostmi pri pridobitvi tehničnega soglasja. Zaradi dražjih začetnih investicij takšne inovacije kljub temu da izboljšajo kvaliteto ter poenostavijo gradnjo (npr. samorazlivni beton), pogosto ne zaživijo v naravi. Inovacije na področju gradbenih pripomočkov so med gradbeno stroko hitreje in pogosteje sprejete predvsem zaradi zniževanja stroškov na strani gradbenih izvajalcev (npr. različni načini podpiranja in opažanja betonskih plošč). V primeru vpeljevanja novega gradbenega proizvoda morajo gradbeni proizvajalci pridobiti tehnično soglasje, kar pa je pogosto dolgotrajen in velikokrat ekonomsko vprašljiv proces (J. Šelih, osebni intervju, 29. 11. 2017)¹.

Zakon je splošni pravni akt države, ki svojim državljanom predpisuje pravila delovanja na področjih gospodarskih, socialnih, proračunskih in upravljalnih dimenzij. Področje neposredne gradnje objektov v Sloveniji trenutno temeljno urejata Gradbeni zakon (Ur. l. RS, št. 61/17 in 72/17 – popr., v nadaljevanju GZ) ter Zakon o urejanju prostora (Ur. l. RS, št. 61/17, v nadaljevanju ZUreP-2), ki področje gradbeništva deregulirata. Zakona sta veljavna in sta se pričela uradno uporabljati s 1. 6. 2018, s tem dnem sta nadomestila prej

¹ Zvočni posnetek intervjuja je v obliki surovih podatkov na voljo pri avtorju.

veljavna zakona ZGO-1 ter Zakon o prostorskem načrtovanju (Ur. l. RS št. 33/2007, v nadaljevanju ZPNačrt).

Področje graditve so do 1. 6. 2018 urejali trije takrat veljavni osnovni zakoni: ZGO-1, ZPNačrt ter Zakon o gradbenih proizvodih (Ur. l. RS, št. 82/2013, v nadaljevanju ZGPro-1). Slednji ostaja v veljavi tudi po 1. 6. 2018.

Zaradi preučevanja preteklosti gradbene panoge bom obravnaval takrat veljavno zakonodajo. ZGO-1 je stopil v veljavo s 1. 1. 2003. Graditev je v slednjemu opredeljena kot projektiranje, gradnja ter vzdrževanje objektov. Zakon določa bistvene zahteve ter način izpolnitve le-teh, poleg tega pa opredeljuje udeležence pri gradnji objektov. Zakon o prostorskem načrtovanju ureja prostorsko načrtovanje, medtem ko Zakon o gradbenih proizvodih določa zahteve za dajanje produktov na trg gradbenih proizvodov.

V zakonu ZGO-1 so od 27. do 31. člena definirani udeleženci pri graditvi objektov; to so investitor, projektant, izvajalec, nadzornik ter revident. Zakon določa investitorja kot pravno ali fizično osebo, ki naroči gradnjo ali pa jo izvaja sam. Le-ta je čez celotno gradnjo objekta dolžan zagotoviti strokovni nadzor, poskrbeti za zahtevane vloge, naročila in prijave. Gradbeni nadzor lahko v imenu investitorja opravlja izvajalec ali projektant; to je pravna ali fizična oseba, ki v skladu z zakonom izpolnjuje ustrezne pogoje za ta poklic. Investitor mora v fazi zasnove definirati svoje zahteve ter s pomočjo arhitekta in projektanta izdelati načrt gradbenega objekta. Projektant je pravna ali fizična oseba, ki za gospodarsko dejavnost opravlja storitve pri projektiranju. Odgovorni projektant je posameznik, ki odgovarja za skladnost izdelanega načrta gradbenega objekta s prostorskimi akti, pogoji pristojnih soglasodajalcev ter gradbenimi predpisi. Objekt sme odstranjevati, rekonstruirati ali graditi pravna ali fizična oseba, ki izpolnjuje vse potrebne pogoje. V zakonu (ZGO-1) je izvajalec opredeljen kot pravna ali fizična oseba, ki za gospodarsko dejavnost opravlja storitve pripravljalnih del na gradbišču, izvaja gradbena dela, montira, vgrajuje strojne in električne inštalacije ter izvaja zaključna gradbena dela.

Obligacijski zakonik (Ur. l. RS, št. 97/2007-UPB1 in 64/2016 – odl. US) je temeljni zakonik, ki vsebuje temeljna načela ter splošna pravila za vsa obligacijska razmerja. Določa pravila o pogodbenih, odškodninskih ter drugih neposlovnih razmerjih. V gradbeništvu velja za temeljni zakon pri pripravi gradbenih pogodb med naročiteljem in izvajalcem del.

Gradbeni predpisi so opredeljeni v 9. členu Zakona o graditvi objektov (ZGO-1), in sicer se z njimi določijo tehnične značilnosti objektov. Pri tehničnih značilnostih se gradbeni predpisi lahko sklicujejo na standarde oz. tehnične smernice. Gradbene predpise v soglasju z resornimi ministri izda minister, pristojen za prostorske in gradbene zadeve.

Pravilniki dopolnjujejo Zakon o graditvi objektov (ZGO-1) ter so hkrati podzakonski predpisi z natančnejšimi zahtevami, definicijami in določili. Določila lahko določajo način implementacije zakona.

Na področju graditve je v veljavi več pomembnejših pravilnikov:

- Pravilnik o mehanski odpornosti in stabilnosti objektov, Ur. l. RS, št. 101/2005 in 61/2017 – GZ.
- Pravilnik o projektni dokumentaciji, Ur. l. RS, št. 55/2008 in 61/2017 – GZ.
- Pravilnik o gradbiščih, Ur. l. RS, št. 55/2008, 54/2009 – popr. in 61/2017 – GZ.
- Pravilnik o dokazilu o zanesljivosti objekta, Ur. l. RS, št. 55/2008 in 61/2017 – GZ.

Standardi so zapisani sporazumi, ki izhajajo iz priznanih rezultatov znanosti, izkušenj in tehnike. Namen standardov je doseči najugodnejše koristi za družbo ter vzpostaviti usklajena pravila za ponavljajočo se uporabo. Za optimalno stopnjo urejenosti na danem področju so v standardih opredeljene tehnične specifikacije ter druga natančna merila (Nikolič, 2015).

Pravilnik o mehanski odpornosti in stabilnosti objektov, Ur. l. RS, št. 101/2005 in 61/2017 – GZ (2005, str. 10637), v 3. členu izraz evrokodi opredeljuje takole: »Evrokodi so standardi, ki določajo načela in pravila za zagotovitev varnosti, uporabnosti in trajnosti objektov, opisujejo osnove njihovega projektiranja in preverjanja ter podajajo usmeritve za doseg navedenih vidikov zanesljivosti objektov. Načela evrokodov so splošne določbe in definicije, za katere ni možnosti drugačne izbire, ter zahteve in analitični modeli, ki jih ni dovoljeno spreminjati, razen če to ni v evrokodih izrecno določeno. Pravila evrokodov so splošno priznana pravila, ki so skladna z načeli evrokodov in izpolnjujejo njihove zahteve.« S tem so določena pravila projektiranja več vrst konstrukcij ter podane tehnične zahteve za materiale, izdelke, postopke in storitve.

Tehnične specifikacije imajo nižji status od standardov in so normativni dokument, ki določa tehnične zahteve za proizvod, proces ali storitev. Določajo tudi enotno metodo za ocenjevanje ter potrjevanje tehničnih lastnosti gradbenih proizvodov, s čimer je omogočeno, da so v gradbenih objektih izpolnjene osnovne zahteve grajenih objektov (Kočar, 2015).

Če želijo proizvajalci gradbenih proizvodov na gradbeni trg vpeljati nov ali spremenjen proizvod, za katerega ni harmoniziranih evropskih tehničnih specifikacij, ureja obveznosti proizvajalcev Zakon o gradbenih proizvodih (ZGPro-1). Zakon predpisuje vsebino proizvajalčeve izjave ter določa, katere podatke mora podati. Lastnosti, ki so povezane z bistvenimi značilnostmi proizvoda in se nanašajo na mehanske zahteve gradbenih objektov, proizvajalec dokaže na podlagi tehnične specifikacije. Le-to lahko pridobi s slovenskim tehničnim soglasjem, z veljavnim slovenskim nacionalnim standardom ali iz drugih javno dostopnih tehničnih specifikacij, ki predstavljajo stanje tehnike in tehnologije.

1.3 Gospodarska vloga gradbene panoge v Sloveniji

Gradbeništvo ima pomembno vlogo v gospodarstvu države. Zaradi svoje interdisciplinarne aktivnosti je močno povezano z razvojem v drugih panogah ter razvojem družbenega življenja, a se po drugi strani sooča z nizko bruto dodano vrednostjo na zaposlenega. Panoga gradbeništva bo predstavljena ter primerjana z ostalimi gospodarskimi dejavnostmi. Podatki

so predstavljeni ločeno po letih; od leta 2008 dalje, odkar je v veljavi enotna klasifikacija SKD 2008.

V ekonomskih napovedih se gospodarsko aktivnost s področja gradbeništva uporablja kot enega izmed pomembnejših kazalcev stanja domačega in svetovnega gospodarstva. Obstaja vzajemna povezanost med povečevanjem gradbene aktivnosti in rastjo celotnega gospodarstva ter obratno, prav tako je gradbeništvo pod vplivom cikličnega dogajanja v gospodarstvu. Gradbeništvo ima velik pomen tudi pri zaposljivosti – velik delež delovno aktivnega prebivalstva je zaposlen prav v gradbeni panogi. Kljub temu da je število zaposlenih v gradbeništvu visoko, je delež nekvalificiranih delavcev v gradbeništvu bistveno višji kot v ostalih gospodarskih dejavnostih, poleg tega pa je vrednost osnovnih kapitalskih sredstev v gradbenih podjetjih srednja. Gre za pomembno ter vplivno gospodarsko panogo, ki zaposluje veliko ljudi, a uporablja malo kapitala (Marentič, Kunčič & Mutić, 2013).

Pietroforte in Gregori (2003) povzemata vhodno-izhodne analize dejavnosti gradbene industrije v visoko razvitih državah ter preverjata interakcije z ostalim gospodarstvom v obdobju 20 let. Vpliv gradbene panoge na BDP še vedno ostaja velik. Zaznati je možno nagnjenja gospodarsko razvitih držav k temu, da gradbeništvo ni edini motor, ki poganja gospodarsko rast. Zaradi vedno večjih zahtev s strani investitorja poleg gradbenih izvajalcev pridobivajo na pomembnosti tudi ostali strokovni udeleženci, kot so na primer arhitekti in oblikovalci ter finančne, pravne ali druge strokovne storitve. Še vedno pa gradbena panoga ohranja enega izmed najvišjih izhodnih množilnikov med vsemi gospodarskimi panogami, t. i. vlečni učinek (ang. Pull Effect). V primeru stabilnih cen se lahko v povprečju z vsakim novim delovnim mestom, ki je ustvarjeno v gradbeništvu, ustvarita več kot dve delovni mesti v panogah, povezanih z gradbeništvom. V primeru spremenljivih gradbenih cen, ko na trgu ne vladajo stabilne razmere, je množitelj ustvarjenih dodatnih delovnih mest nižji. Nižji ter bolj spremenljiv je vhodni množilnik, t. i. potiskalni učinek (ang. Push Effect), ki označuje učinek spremembe ene vhodne enote v dodano vrednost gradbene panoge na celotno proizvodnjo ostalih panog. Neposredne povezave so šibke, saj gradbena panoga proizvaja ter adaptira vmesne proizvode, tako da so dodane vrednosti nizke. Avtorja dodajata, da t. i. groba gradbena dela sledijo gospodarski usodi proizvodnje ter da za hitrejšo rast gospodarstva postajajo pomembnejše panoge z višjo dodano vrednostjo.

V sledeči tabeli 3, ki vsebuje podatke od leta 2008 do vključno 2017, je predstavljeno število podjetij v gospodarskih dejavnostih, ki po klasifikaciji SKD 2008 spadajo v dejavnosti od kategorije C do K², vključno z gradbeništvom. Število podjetij v gradbeništvu se je z nastopom gospodarske krize leta 2008 neprestano zmanjševalo. V obdobju 2008–2017 se je delež gradbenih podjetij zmanjšal z začetnega 24-odstotnega na 19-odstotnega.

² C – predelovalne dejavnosti, D – oskrba z električno energijo, plinom in paro, E – oskrba z vodo, ravnanje z odpadki in odpadki, saniranje okolja, F – gradbeništvo, G – trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil, H – promet in skladiščenje, I – gostinstvo, J – informacijske in komunikacijske dejavnosti, K – finančne in zavarovalniške dejavnosti.

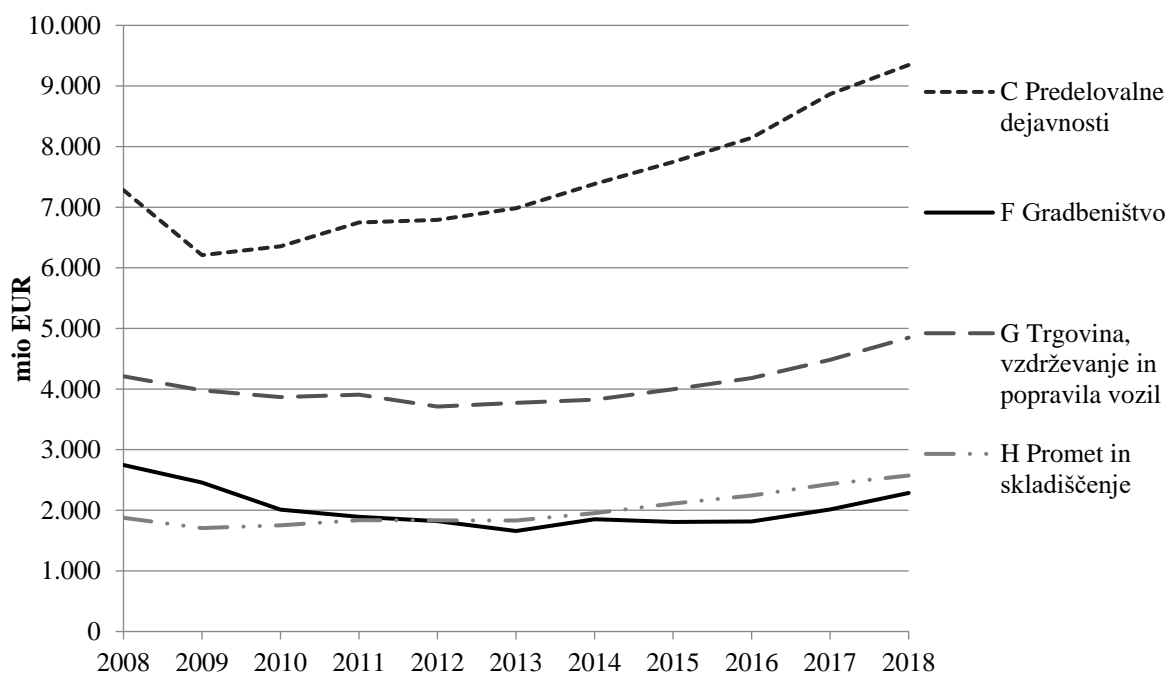
Tabela 3: Število podjetij v gradbeništvu in gospodarstvu od leta 2008 do leta 2017

Leto	Podjetja v gradbeništvu (SKD F)		Število vseh podjetij v gospodarskih dejavnostih (SKD C–K)
	Število podjetij	Delež [%] glede na število vseh podjetij v gospodarskih dejavnostih (SKD C–K)	
2008	21.056	24,19	87.059
2009	22.047	24,33	90.604
2010	22.245	24,05	92.501
2011	21.618	23,28	92.849
2012	20.871	22,21	93.960
2013	20.291	20,85	97.315
2014	20.133	20,48	98.292
2015	19.878	19,98	99.480
2016	19.508	19,54	99.842
2017	18.666	19,04	98.028

Prirejeno po Statističnem uradu Republike Slovenije (2019b).

Od začetka gospodarske krize leta 2008 se je bruto dodana vrednost (v nadaljevanju BDV), znižala v vseh panogah, najbolj v panogi gradbeništvu. Na sliki 1 je predstavljena letna BDV po izbranih SKD dejavnostih. V letu 2018 je bila BDV v gradbeništvu v povprečju za 17 % nižja kot pred začetkom gospodarske krize leta 2008.

Slika 1: Bruto dodana vrednost po izbranih dejavnostih SKD 2008, Slovenija



Prirejeno po Statističnem uradu Republike Slovenije (2019c).

V obdobju od leta 2008 do leta 2017 se je število zaposlenih v gradbeni panogi zmanjšalo za skoraj 30.000. Zaposljivost se je najbolj zmanjšala v srednjih in velikih podjetjih. Razlog za to je predvsem stečaj večjih gradbenih podjetij. Manj sprememb je bilo v mikro in majhnih podjetjih, kamor se je prezaposlil del frikcijsko brezposelnih. S tem se je tiho in eksplicitno znanje deloma prerazporedilo v manjša podjetja.

Tabela 4 vsebuje podatke o zaposljivosti v mikro, majhnih, srednjih in velikih gradbenih družbah ter njihov sorazmerni delež, ki ga predstavljajo v panogi gradbeništva.

Tabela 4: Število zaposlenih v gradbeništvu in gospodarstvu od leta 2008 do leta 2017

Leto	Število zaposlenih v podjetjih v gradbeništvu (SKD F)								Število zaposlenih v gradbeništvu		Število vseh zaposlenih v gospodarskih dejavnostih (SKD C–K)
	Mikropodjetje (0-9)		Majhno podjetje (10-49)		Srednje podjetje (50-249)		Veliko podjetje (250+)		Število vseh	Delež vseh %	
	število	delež %	število	delež %	število	delež %	število	delež %			
2008	37.718	41,06	24.762	26,96	17.264	18,79	12.116	13,19	91.860	15,36	598.159
2009	39.510	43,78	24.184	26,80	16.071	17,81	10.479	11,61	90.244	15,71	574.420
2010	38.634	47,03	21.660	26,36	13.119	15,97	8.743	10,64	82.156	15,10	544.259
2011	37.435	51,97	18.717	25,98	11.188	15,53	4.697	6,52	72.037	13,80	521.867
2012	36.431	55,39	16.907	25,70	9.230	14,03	3.208	4,88	65.776	12,61	521.726
2013	35.476	54,99	17.461	27,07	8.132	12,60	3.446	5,34	64.515	12,54	514.462
2014	35.081	55,51	17.488	27,67	7.290	11,54	3.337	5,28	63.196	12,28	514.425
2015	34.530	53,74	18.384	28,61	7.713	12,00	3.623	5,64	64.250	12,32	521.419
2016	34.538	54,61	17.569	27,78	7.460	11,79	3.683	5,82	63.250	11,87	532.894
2017	33.447	53,59	17.256	27,65	8.213	13,16	3.502	5,61	62.417	11,47	544.258

Prirjeno po Statističnem uradu Republike Slovenije (2019b).

Iz statističnih podatkov, ki so prikazani v tabeli 2 in tabeli 4, je razvidno, da je v slovenski gradbeni panogi delež MSP gradbenih podjetij večji od 99 %. Ta gradbena podjetja zaposlujejo skoraj 60.000 ljudi. MSP podjetja opravljajo pomembno vlogo kot splošni izvajalci manjših in srednje velikih gradbenih objektov ter kot podizvajalci, ki delajo za velika gradbena podjetja. Enotna (vseevropska) klasifikacija objektov po vrstah razvršča gradbene objekte v dve glavni kategoriji, in sicer na visoke gradnje ali stavbe ter na objekte nizke gradnje ali gradbeno-inženirske objekte. Vseevropska klasifikacija služi za poslovne, statistične in tehnične analize (Eurostat, 1997).

Hitro spreminjajoče se okolje, ki ga poganjata globalizacija in na znanju temelječe gospodarstvo, združeno s hitrim razvojem informacij, komunikacij in tehnologije, poseduje številne izzive in priložnosti za MSP podjetja v gradbeni panogi. Velika gradbena podjetja so pogosto videna v boljšem položaju, z več kapitala in manevrskega prostora za sprejemanje in uveljavljanje novih vodstvenih orodij, tehnik in izdelkov. Čeprav imajo velika podjetja na

voljo več sredstev za spremembo oziroma modernizacijo poslovanja, je samo sprejetje zaradi kompleksnosti organizacijskih struktur velikokrat težavnejše kot v manjših podjetjih. Tako mala kot velika gradbena podjetja morajo iskati nove priložnosti in rešitve za obstoječe težave, le na ta način namreč ostanejo konkurenčna in se lažje prilagajajo v zahtevnih gospodarskih časih (Dave & Koskela, 2009). V tekočem obdobju, ko so nihanja v povpraševanju po gradnji in tudi gradbeni dejavnosti velika (Pernat, 2017), ter dodatno, ker se je v predkriznem času vrednost gradbenih del najprej podvojila in nato v gospodarski krizi prepolovila, se priložnosti pojavljajo tako za MSP kot tudi velika gradbena podjetja. Priložnosti so glede na spremenjene okoliščine zato predvsem na področju povečevanja prilagodljivosti, in sicer tako na organizacijskem kot tudi tehnološkem.

1.3.1 Gospodarska vloga MSP gradbenih podjetij

Manjša in srednje velika gradbena podjetja zaposlujejo večino delavcev v gradbeništvu. V Sloveniji mikro, mala in srednje velika gradbena podjetja predstavljajo več kot 99 % podjetij in približno 95 % zaposlenih v celotni gradbeni panogi. Za MSP gradbena podjetja je zlasti značilno, da delujejo kot podizvajalska podjetja v segmentu visokih gradenj ali stavb, saj so visoke gradnje kapitalsko manj intenzivne kot nizke gradnje (Loosemore, 2014). Področje visokih gradenj, ki obsega tako stanovanjske kot tudi nestanovanjske stavbe, omogoča mikro in majhnim gradbenim podjetjem opravljanje obrtniških ter gradbenih del v kasnejših gradbenih fazah.

Abbot, Jeong in Allen (2006) so postavili trditev, da je primarna motivacija manjše organizacije, da postane bolj inovativna, pretežno ekonomska. Na organizacijskem nivoju lahko novosti vključujejo dejavnike, ki imajo kot posledico rast trga z zagotavljanjem novih ali izboljšanih izdelkov in storitev, zmanjšanje proizvodnih stroškov in odprtje novih trgov (Slaughter, 1998). V najširšem nacionalnem smislu je inovacije mogoče videti kot ključno gonilno silo gospodarske rasti in povečane produktivnosti (Gann, 2003).

Mikro in majhne gospodarske družbe igrajo pomembno vlogo v celotni gradnji. Tako kot Gann (2003) sta Beck in Demirguc-Kunt (2006) opredelila mala in srednje velika podjetja kot pomembno gonilno silo gospodarskega razvoja. V enaki meri so MSP gradbena podjetja po vsem svetu priznana kot ključni dejavnik pri spodbujanju inovacij, pri gospodarski rasti, možnosti zaposlitev, zmanjševanju revščine ter podpiranju velikih podjetij. V letu 2016 so te gospodarske družbe ustvarile pretežni del dodane vrednosti v izvedbenem gradbenem procesu. Zaradi rednih prenov in energetske obnove stavb je povpraševanje po storitvah malih družb med časom recesije v primerjavi z ostalimi graditelji najmanj upadlo (Ivanc, 2017). Leta 2017 je bilo na trgu gradnje skoraj 19.000 MSP gradbenih podjetij, ki so v večini opravljala specializirana in zaključna gradbena dela (SURS, 2019b). Zavrženost številčnosti so bila deležna velike medsebojne konkurence pri pridobitvi posla. Manjša izvajalska podjetja posel najpogosteje pridobijo na podlagi najugodnejše ponudbe, saj diferenciranih podjetij primanjkuje (pomanjkanje tržnih niš in nizka stopnja dodane vrednosti).

V obdobju pred krizo so manjša podjetja v večini sodelovala z ustaljenim krogom večjih naročnikov, ki so jim zagotavljali delo. Podjetja sta v spremembe in večjo budnost prisilila najprej upad povpraševanja in nato zmanjšan obseg dela. Tako velika kot tudi manjša podjetja so analizirala dogajanje, se prilagajala in iskala priložnosti za izhod iz krize. Iz kvalitativnih podatkov, ki sem jih pridobil s pomočjo intervjujev manjših podjetij (2018–2019), je razvidno, da so se le-ta v času krize usmerila predvsem v izboljšanje stroškovne učinkovitosti, izpopolnitev kvalitete ter nadaljnje sodelovanje z ekonomsko stabilnimi naročniki. Zaradi sprememb na trgu so se posamezna manjša podjetja preusmerila na nova področja, ki so jih lahko uspešno izvedla zaradi majhnosti in fleksibilnosti. Zavoljo pretekle izkušnje in z ozirom na nadaljnje delovanje v panogi je moč zaključiti, da podjetja budneje spremljajo panogo, iščejo izboljšave oziroma priložnosti v njej ter se nenazadnje poskušajo tržno segmentirati.

V manjšem zagonskem podjetju Masivna Pasivna d.o.o. (v nadaljevanju MPHisa) so med recesijo zaznali priložnost na trgu klasične opečne gradnje, ki je v Sloveniji tradicionalno zelo močna. Dolgoletne izkušnje v stanovanjski gradnji, natančna preučitev preteklih znanih težav v gradbeništvu in želje naročnikov so bile povod za odkritje priložnosti pri zidani montažni gradnji. Združitev dveh različnih načinov gradnje je tako povezala lastnosti zidane opečne in lesene montažne gradnje ter s tem soustvarila konkurenčno prednost. Naročniku je zagotovljen transparenten in strokoven proces z znano končno ceno in določenim rokom predaje objekta (Malnar, 2018; MPHisa). Objekt, grajen na takšen inovativen način, omogoča vseljivost v približno 180 dneh. Prednost takšne gradnje je sočasno izvajanje gradnje na dveh lokacijah ter popolna digitalna sledljivost procesom in vgrajenemu materialu. V nadzorovanem okolju so pri zidani gradnji mogoče večja sledljivost, kakovost in optimizacija. Vhodne enote so natančno definirane in znane, zaradi večkratno ponovljivih procesov je možno govoriti o procesni optimizaciji. K stroškovni učinkovitosti dodatno pripomore gradnja v stabilnih vremenskih pogojih, pri tem pa sam transportni proces zagotavlja konkurenčno prednost v radiju do 250 km od lokacije proizvodne hale. Vizija zagonskega podjetja MPHisa je ustvariti gradbeno podjetje z visoko dodano vrednostjo – pri tem v prihodnosti načrtujejo širitev poslovanja v sosednje države. Strateški dolgoročni cilj gradbenega podjetja je izvedba od trideset do petdeset stanovanjskih enot na leto (Malnar, 2018; MPHisa).

Manjša gradbena podjetja imajo lastne unikatne značilnosti, ki se močno razlikujejo od tistih v velikih gradbenih podjetjih. V pomenu inovacij je moč zaznati vedno večji poudarek, kar ima lahko za posledico dolgoročni gospodarski uspeh podjetij. Podobno kot to, da inovacije v različnih gospodarskih dejavnostih pomenijo različne novosti, je pomembno tudi zavedanje, da se izziv in pomen inovacije pri majhnih specializiranih podizvajalcih skoraj zagotovo razlikuje od položaja izvajalcev velikih gradbenih del (Abbot, Jeong & Allen, 2006). Pri tem je na organizacijskem nivoju manjših podjetij (velikosti mikro, malih in srednje velikih) zaradi velike konkurence in omejenih sredstev ter kapitala potrebna večja preudarnost pri upravljanju z znanjem. Njihove inovacije so najpogosteje inkrementalne.

1.3.2 Gospodarska vloga velikih gradbenih podjetij

Velika podjetja pogosto gradijo objekte nizke gradnje ali gradbene inženirske objekte. Med slednje spadajo ceste, mostovi, avtoceste, železnice, jezovi ter drugi tehnično zahtevni objekti, ki imajo velik vpliv na gospodarstvo in življenja ljudi ter so tako lokalnega kot tudi regionalnega pomena. Za izgradnjo takšnih objektov je potrebno imeti veliko sredstev ter tehnično, organizacijsko in strokovno znanje.

Zaradi velikih finančnih sredstev, ki so potrebna za graditev, ter končnega vpliva projekta na okolje, je veliko pozornosti medijev oz. javnosti posvečene izbranim infrastrukturnim projektom in izvajalskim podjetjem, ki so vključena v gradnjo (Dimitriou, Mourmouris & Sartzetaki, 2015).

Pomembnost pridobivanja izvajalske reference in veliko finančno tveganje sta povod, da gradbena podjetja določajo lastne nize faktorjev uspeha, s katerimi merijo uspešnost projektov. Medtem pa je uspeh večjih gradbenih projektov soodvisen od več dejavnikov, med katere spadajo človeški dejavniki, dejavniki, povezani s projektom in projektnim vodstvom, ter dejavniki, povezani z zunanjim okoljem (Toor & Ogunlana, 2009).

S tem, ko velika podjetja upravljajo z več kapitala ter gradijo večje število objektov, močnejše vplivajo na gospodarstvo. Dimitriou, Mourmouris in Sartzetaki (2015) so opredelili tri gospodarske učinke večjih infrastrukturnih projektov, ki jih gradijo velika podjetja. Prva in druga raven določata neposredne in posredne dohodke ter delovna mesta, ki nastanejo zaradi izgradnje, delovanja in vzdrževanja. Tretja raven se nanaša na dohodke in delovna mesta, ki jih ustvarita prvi dve ravni s t. i. učinkom prelivanja (ang. Spillover Effect). Ti posredni učinki prelivanja se nanašajo na tisti del koristi (učinkov) velikih infrastrukturnih projektov, ki se s strani velikih podjetij prenesejo na manjša in za katera le-ta niso kompenzirana. Ministrstvo za gospodarstvo (2010) je poudarilo pomen gradbeništva v Sloveniji z vidika vpliva na ostale gospodarske panoge. Posledice predimenzioniranosti gradbene panoge v obdobju gospodarske rasti, nato pa krčenje in racionalizacija v času gospodarske krize, so se močno odražale tudi v drugih panogah.

V Sloveniji so po letu 2009 začela propadati velika gradbena podjetja, kot so Konstruktor, Primorje, Vegrad, MTB, SCT in ostali gradbeni velikani. Podjetja, ki so preživela, so v trenutnem obdobju rasti še vedno ohromljena, saj se še naprej soočajo z omejenimi razvojnimi ambicijami in težavami pri zaposlovanju v negotovi gospodarski panogi. Ob togem trgu dela, nestabilnem javnem naročanju in odsotnosti blažilcev nihanj so podjetja zaradi nejasne in nestabilne prihodnosti ter zavoljo izkušenj iz recesije tudi v obdobju rasti prisiljena močno omejiti razvojne ambicije in zaposlovanje (Pernat, 2017). Kot posledica recesije so se začasno ustavili večji infrastrukturni projekti, kar je poleg zmanjšanja dela in prihodkov vplivalo tudi na zmanjšanje dodane vrednosti velikih podjetij. Podjetja so tako med recesijo ukinila razvojne oddelke in se usmerila v reorganizacije. Ivanc (2017)

ugotavlja, da se je prispevek dodane vrednosti velikih gradbenih družb od leta 2007 s 35 % dodane vrednosti do leta 2016 zmanjšal na 14 % dodane vrednosti.

Iz kvalitativnih podatkov pri intervjujih, ki sem jih opravil z vodstvom velikih podjetij (2018–2019), je razvidno, da le-ta v večini niso bila ustrezno pripravljena na gospodarsko krizo. Zaradi množičnosti poslov so podjetja poleg lastnih razvojnih oddelkov investirala predvsem v posodobitev strojne in gradbene mehanizacije. Obdobje krize je prineslo občuten upad povpraševanja in dela. Racionalizacija in optimizacija poslovanja sta vodili v odpuščanje in zaprtje razvojnih oddelkov ter iskanje novih trgov. Del podjetij je začelo poslovati v tujini ter dodatno razširilo gradbeno dejavnost. Podjetja, ki so v krizo vstopila s stabilnim poslovanjem brez dolgov, so lažje preživela. Aktivno preučevanje stanja in panoge je podjetja po lastni oceni naredilo bolj čuječa in proaktivna. Trenutna obuditev gradbenega trga s številnimi (kot tudi večjimi) infrastrukturnimi projekti vzajemno vpliva na povečano zaznavanje priložnosti v panogi. Ponovno so se pričela vlaganja tako v procesne izboljšave kot tudi v tehnološki razvoj.

1.4 Izzivi v gradbeništvu

Živimo v dobi pospešenih inovacij, novih izdelkov ter tehnologij. Že pred tem obdobjem je bila gradbena dejavnost navzoča ob številnih radikalnih spremembah v okolju, od industrijskih revolucij do večjih naravnih katastrof. Gradbena panoga in gradbena podjetja ostajajo ter se skušajo prilagajati. Zdi se, da sta samo gradbeništvu in le njen upočasnjen razvoj posledica lastnih omejitev (Aouad, Ozorhon & Abbott, 2010; Bygballe & Ingemansson, 2014). Trenutno se pod vplivom informacijskih tehnologij uveljavljajo nova programska orodja, ki temeljijo na informacijskem modeliranju objektov grajenega okolja (ang. Building Information Modeling, v nadaljevanju BIM). Vpeljava novih sodobnih procesov načrtovanja, gradnje, vzdrževanja ter razgradnje objektov na koncu njihove življenjske dobe sovpliva pri prestrukturiranju gradbenih podjetij v usklajevalna podjetja, ki optimalno upravljajo s sredstvi. Trenutne in bodoče spremembe postavljajo gradbeništvu pred velike izzive, vendar prinašajo tudi številne priložnosti (Združenje siBIM, 2018).

Poročilo o razvoju (2018), kot letna publikacija Urada RS za makroekonomske analize in razvoj, je pri anketi med gospodarstveniki pokazala, da so v zadnjih letih med glavnimi ovirami za poslovanje v Sloveniji davki in davčna politika. Ovire pri poenostavitvi poslovanja so povezane tudi z dolgotrajnimi postopki pri prostorskem načrtovanju in gradbenih dovoljenjih. Slovensko gradbeništvu zaostaja za lastno predkrizno ravniyo produktivnosti, prav tako je zaostanek slovenskega gradbeništva za povprečno produktivnostjo v EU še vedno višji kot pred krizo.

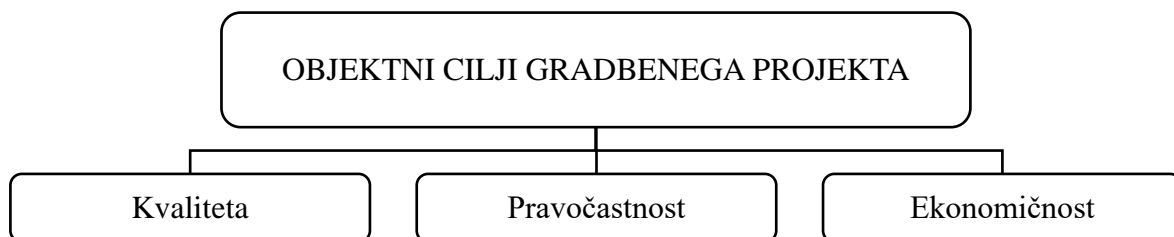
Udeleženci slovenske gradbene panoge – vključno s pristojnimi ministrstvi – vidijo izzive, ki jih predvsem za podjetja, izobraževalni sistem in trg dela prinašata nova rast in tehnološki razvoj gradbeništva. Usmeritve, sprejete na strateški konferenci za trajnostno gradbeništvu, nakazujejo strinjanje deležnikov, da je v Sloveniji potrebno pripraviti strategijo razvoja

dejavnosti gradbeništva do leta 2030, urediti sistematični pristop vlade k odpiranju delovnih mest v gradbeništvu, dvigniti socialne standarde, obvezno spoštovati smernice za javno naročanje in zagotoviti ustrezno podporo usposabljanju in izobraževanju (GZS, 2017).

Informacijsko modeliranje gradenj (BIM) je pomembno digitalno področje, ki po mnenju Evropske komisije lahko prispeva k povečanju učinkovitosti, konkurenčnosti in tehnološke razvitosti gradbene panoge. Trenutno je proces gradnje v Sloveniji, a tudi v Evropi med najmanj učinkovitimi gospodarskimi panogami; ocenjuje se, da je le-ta v 30-odstotnem zaostanku v primerjavi z drugimi gospodarskimi panogami. Ker država s svojimi naročili v Sloveniji predstavlja približno 60 % trga, bi sprejetje informacijskega modeliranja zgradb omogočilo zmanjšanje časovnih izgub, stroškov gradnje in dodatnih del za približno 15 %. Trenutno je v pripravi Akcijski načrt za uvedbo digitalizacije na področju grajenega okolja (Združenje siBIM, 2018).

Sedanji pogoji za pridobitev naročila gradbenih del v Sloveniji temeljijo na temeljni predpostavki, da se vsi gradbeni projekti izvajajo v skladu z vsemi zakoni in gradbenimi standardi (evrokodi). Kot rezultat temeljne predpostavke, da imajo vsa gradbena podjetja primerljive oz. enakovredne zaposlene, gradbeno mehanizacijo, naprave ter materiale, naj bi bili vsi objekti zgrajeni z enako ali primerljivo stopnjo kakovosti, ne glede na to, kdo je gradbeni izvajalec. Slika 2 prikazuje objektne cilje ter zahteve gradbenega projekta. Gradnjo je potrebno izvajati kvalitetno in pravočasno ter pri tem upoštevati ekonomičnost. Posledično je za javna in zasebna gradbena naročila v večini primerov ključen element pri izbiri izvajalca cena. To pomeni, da je zmagovalec natečaja tisti izvajalec, ki opravljanje del ponudi za najugodnejšo ceno. Z javnega vidika se zdi takšna izbira izvajalcev pravilna, a se je potrebno zavedati, da osnovne predpostavke mnogokrat ne veljajo in druga drugo izključujejo.

Slika 2: Shematični prikaz objektnih ciljev gradbenega projekta



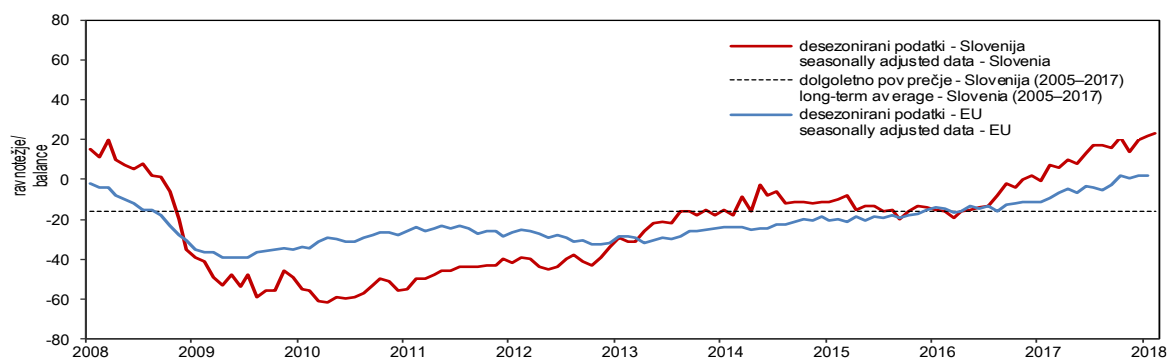
Vir: Pšunder (1997).

Upočasnjena tranzicija v gradbeni panogi skupaj z vplivom zgodovine nekdanje Jugoslavije podjetja še vedno vodita v neracionalna dejanja (hit & run mentaliteta). Podjetja so še posebej neracionalna v primeru, ko želijo pridobiti projekt za svoje preživetje. Posledično so gradbena podjetja v obdobju gospodarske krize na gradbenih razpisih pogosto deležna t. i. zapornikove dileme; delujejo v lastnem interesu in si želijo preživetja ter pridobitve potrebnega dela (Flis, 2011).

Zavajanja na javnem razpisu so pogosta. Izvajalska podjetja dajejo do 50-odstotne popuste, ponujene cene so nižje od proizvodnih stroškov, končne cene pa so višje zaradi nepredvidenih del na gradbiščih – vse to je sprejeto kot pogost pojav. Investitorji pridobivajo objekte vprašljive kakovosti, s tem pa so tudi ostali prisotni udeleženci pri gradnji deležni vprašljivih posledic (Flis, 2011). V daljšem časovnem obdobju so na ta način vsi deležniki v izgubi. Tako je v gradbeni panogi med obdobji gospodarske krize že več desetletij prisotna nezdrava konkurenca, predvsem zaradi pomanjkanja sistemske odpornosti v obliki realiziranih proticikličnih državnih investicij (Flis, 2009). Prvi pogled na to panogo daje občutek, da podjetja samo sodelujejo in se borijo za preživetje. Nekatera manjša podjetja zapuščajo obstoječi model konkuriranja z nižjimi cenami ter se usmerjajo na trg niš. Iskanje novih poslovnih priložnosti podjetja najprej vodi k raziskovanju gradbenega tržišča in trgov, k dodatnemu izobraževanju, nenazadnje pa tudi k ustvarjanju izdelkov z višjo dodano vrednostjo (Pšunder, 2009).

Kazalnik zaupanja (z izločenim vplivom sezone in koledarja) zajema povprečje ravnotežja med aktualnimi skupnimi naročili in pričakovanim zaposlovanjem v panogi gradbeništva. Večje kot so razlike v poslovnih tendencah in intenzivnosti gibanja, težje se gradbena podjetja prilagodijo na nihanja. Slika 3 prikazuje sorodno tendenco razvoja slovenskega in evropskega gradbeništva v obdobju od leta 2008 do leta 2018. Diferenco je moč opaziti v intenzivnosti gibanja (SURs, 2018a). Številne države EU, med katerimi pa ni bilo Slovenije, so sredi leta 2008 zaradi slabega stanja gradbeništva zagnale več ukrepov za spodbujanje panoge. Državna sredstva so bila namenjena predvsem za javno infrastrukturo, pri čemer so posamezne države v prid investicijam spremenile davčno zakonodajo. Številna podjetja so sprejela novo politiko obratovanja in vodenja, uvedla so krajši delovnik in znižala plačo. Posamezna podjetja so tudi odpuščala (Eurofound, 2009).

Slika 3: Kazalnik zaupanja v gradbeništvo v Sloveniji in EU



Vir: SURS (2018b).

Zgoraj podani graf v odvisnosti od let prikazuje ekstremnejše gibanje slovenskih kazalnikov zaupanja v gradbeništvo od tistih v državah EU. Razvidno je, da je gradbeništvo v Sloveniji konec leta 2008 v povprečju veliko bolj upadlo kot v ostalih državah, zmanjšala so se naročila in obseg del ter tudi število zaposlenih (SURs, 2018b). Med krizo so bile vrednosti

kazalnikov pod dolgoletnim povprečjem, slovensko gradbeništvo pa je zelo počasi okrevalo. Zadnji podatki kažejo, da so bili v letu 2018 slovenski gradbeni kazalniki zaupanja v povprečju višji kot v ostalih državah EU. Predkrizno raven sta preseгла kazalnika za pričakovana naročila in pričakovano zaposlovanje (SURs, 2018a).

Öcal, Oral in Erdis (2006) so mnenja, da so nestabilne tržne razmere in spremenljiva vladna politika povod za velika nihanja v povpraševanju po gradbenih storitvah. Upočasnen odziv s strani gradbenih podjetij lahko povzroči gospodarsko krizo med slednjimi. Slovenska gradbena panoga si v sodelovanju z zbornicami, socialnimi partnerji ter državo, ki je največji investitor v gradbeništvo, prizadeva za pripravo strategije razvoja dejavnosti gradbeništva do leta 2030. Dolgoročna strategija omogoča jasnejši vpogled v načrtovane investicije države, njihovo dinamiko, potrebno kapaciteto s stališča delovnih mest, strojne opreme, usposabljanja, izobraževanja, tehnične regulative in standardov. Strategija gradbenim podjetjem, zbornicam, socialnim partnerjem in izobraževalnim ustanovam omogoča jasne usmeritve za izbiro ciljev in pripravo izvedbenih programov (GZS, 2017).

Zaznane ugotovitve o izzivih in značilnostih manjših gradbenih podjetij, do katerih sta prišla Sexton in Barret (2003), se skladajo s predhodno analizo in pogledom Rothwella in Zegvela (1982). Le-ta sta v malih gradbenih organizacijah opredelila štiri edinstvene izzive ter značilnosti, s katerimi se podjetja spopadajo. Za izzive sta navedla:

- Pomanjkanje tehničnega osebja – s tem je omejena sposobnost za uveljavljanje ustreznih raziskav in razvoja.
- Pomanjkanje sredstev za zunanje sodelovanje, kar ima za posledico omejeno ozaveščenost ter pomanjkanje informacij o novih tehničnih trendih in priložnostih.
- Pomanjkanje vodstvenega in organizacijskega znanja, saj v večini prevladuje en sam lastnik ali manjša ekipa.
- Pomanjkanje finančnih virov, s čimer imajo podjetja omejeno področje iskanja dodatnega kapitala ter omejen obseg tekočih naložb v modernizacijo tehnologije.

Kljub večjim kapitalskim zmožnostim so Pellicer, Yepes in Rojas (2010) zaznali, da vodje srednje velikih gradbenih podjetij inovacij ne obravnavajo kot ene izmed prednostnih nalog gospodarske družbe. V primerjavi z večjimi podjetji so MSP bolj omejena, izmed vseh različnih ovir jih pri rasti najbolj omejuje dostop do financiranja.

Na drugi strani je uspeh velike gradbene družbe pogojen z učinkovitim združevanjem prednosti velikih podjetij v okviru sistemskih virov, financ in strokovnega znanja ob poznavanju lokalnih razmer. Lokalne gradbene podružnice morajo skladno s tem uravnotežiti in združiti področne tržne pogoje, operativni vidik ter razmišljanje s strateškimi cilji in pogledi glavnega podjetja. Sledenje viziji in uresničevanje strategije je pomembno za doseg zastavljenih ciljev (Samuelsson, Ekendahl & Ekevärn, 2006).

Mednarodni izsledki o izzivih in značilnostih sovpadajo z ugotovitvami iz slovenske gradbene industrije. Med spremljanjem inovativnosti slovenskih podjetij, ki sta ga opravila Bešter in Murovec (2010) na Inštitutu za ekonomska raziskovanja, je bilo zaznati, da se

gradbena podjetja spopadajo s številnimi izzivi. Podjetja se zavedajo pomembnosti znanja in inoviranja izdelkov za dolgoročno uspešnost, pri čemer rezultat dolgoročne poslovne uspešnosti pripisujejo predvsem postopnim inovacijam. Upravljalci podjetij si želijo večje inovativnosti na področju izvajanja gradbenih storitev in na področju načina transporta gradbenega materiala. Po drugi strani pa mikro, mala in srednje velika gradbena podjetja, ki so opravljala specializirana gradbena dela, v letih 2008 in 2009 niso namenjala sredstev za raziskovanje ter razvoj novejših tehnologij. Razloga, ki sta podjetja odvrnila od namenitve sredstev za inovacijske dejavnosti, sta bila kriza in zmanjševanje povpraševanja.

Lingard in Francis (2004) sta preučevala naravo dela v velikih gradbenih podjetjih. Pri tem sta ugotovila, da zahtevno delovno okolje, obkroženo s stresom, pritiski in kratkimi izvedbenimi roki, močno vpliva na motnje pri delovnem procesu.

Pri gradnjah je potrebno zadovoljiti zahteve različnih deležnikov, reševati spore ter vzdrževati in zagotavljati varnost vseh posameznikov na gradbišču, kar vodi v čustveno izčrpanost. Zavrtilo tega so zaposleni na gradbišču manj zadovoljni s plačilom kot zaposleni sodelavci s sedežem v glavni pisarni podjetja. Značaj dela je povezan tudi s konflikti v poklicnem in zasebnem življenju. Za trajno prihodnost je pomembno, da se izvajajo pobude za uravnoteženost med delom in zasebnim življenjem zaposlenih (Lingard & Francis, 2004).

Morrison in Thurnell (2012) v skladu s preostalimi študijami potrjujeta pretekle ugotovitve glede zahtevnosti gradbene panoge. Dodajata še, da se želje zaposlenih glede profesionalne kariere spreminjajo in se tekom različnih življenjskih obdobij pomembno razlikujejo. Navedene ugotovitve podpirajo spoznanja, da enotna organizacijska politika v tako specifični panogi ni primerna.

Guo, Yiu in González (2018) so v raziskavi različno velikih gradbenih podjetij ugotovili, da velika podjetja v varnost in zdravje pri delu navadno vlagajo več sredstev, s čimer dokazujejo višjo stopnjo zavezanosti k varnosti na gradbišču. Avtorji sklepajo, da velika podjetja zagotavljajo tudi večjo podporo delavcem, ki opravljajo fizična dela.

Velika gradbena podjetja v Sloveniji so zaradi nestabilnega naročanja nadvse ranljiva, saj država s svojimi naročili predstavlja več kot 60 % trga. Čeprav so le-ta v Sloveniji odvisna predvsem od javnih naročil in infrastrukturnih projektov, je v mednarodnem poslovnem okolju za izboljšanje konkurenčnosti ter povečanje zasebnih naročil moč zaznati vedno večji pomen raziskav in razvoja. Trenutno v primerjavi z ostalimi panogami obstaja velik zaostanek pri raziskavah in razvoju. To je še posebej pomembno v času recesije, ko se količina javnih naročil zmanjša in je v konkurenčno zelo intenzivni panogi potrebno ohraniti ter povečati zasebna naročila.

Izguba konkurenčnosti je največja grožnja za podjetje. Ta škodljiva lastnost lahko družbo pri zasebnih pogodbenih delih višje dodane vrednosti, ki vključujejo več specializiranih tehničnih in človeških virov, pripelje do neizbranosti. Zmanjšana zmožnost konkuriranja je

zaradi omejenega roka trajanja referenc in stalnega prihajanja novih podjetij na trg pomembna tudi pri javnih razpisih (Pellicer, Yepes & Rojas, 2010).

S tehnološkega vidika se zmanjšana zmogljivost podjetja odraža v izgubi ugleda, prav tako pa lahko pomanjkanje inovacij v družbi vpliva na zastarelost portfelja izdelkov in storitev, ki jih podjetje izvaja. Kangari in Miyatake (1997) sta podprla ter podkrepila idejo o neinovativnih družbah, iz katerih odhajajo visoko usposobljeni strokovnjaki, ki iščejo položaje v drugih inovativnejših ter ambicioznejših podjetjih. Pellicer, Yepes in Rojas (2010) so navedli številne izzive, s katerimi se srečujejo v velikih gradbenih podjetjih. Med temi številnimi dejavniki najbolj izstopata pomanjkanje časa in motivacije za ustvarjalne ideje, ki bi izboljšale konkurenčnost podjetij.

Gradbeništvo ostaja pomembna panoga, ki močno prispeva h gospodarski blaginji. V krizi so nazadovala vsa gradbena podjetja, ki se trenutno v več vidikih spopadajo z izzivi sedanjosti ter prihodnosti, med katere zagotovo spadajo povečanje naročil, vpeljevanje informacijske tehnologije, novi materiali, optimizacija in izboljšanje konkurenčnosti v kapitalsko intenzivni tradicionalni panogi.

2 PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI IN INOVATIVNOST

Z ekonomskega vidika so podjetniške priložnosti definirane kot situacije v okolju, v katerih so novi ali izboljšani surovi materiali, izdelki, storitve, trgi, organizacijske metode in poslovni modeli predstavljeni ter prodani po višji ceni kot znašajo njihovi stroški proizvodnje (Casson, 1982). Podjetniško delovanje je kakršnakoli dejavnost, s katero se podjetnik ukvarja pri oblikovanju ali izkoriščanju priložnosti (Shane, 2003). Pri tem vsako podjetniško delovanje in podjetniška priložnost še ne pomenita končnega uspeha, čeravno se lahko skozi podjetniški ustvarjalni postopek razvije nekaj izboljšanega, naprednejšega in novega (Blayse & Manley, 2004).

Mnenja o naravi podjetniške priložnosti so deljena. Prvi vidik govori o ustvarjanju (kreiranju) priložnosti skozi podjetniški proces, drugi vidik pa o odkrivanju priložnosti, ki je obstajala že pred podjetniškim procesom. Na uspešnost zaznavanja podjetniških priložnosti v veliki meri vplivajo znanje, informacije in čas, kar potrjuje tezo, da je zaznavanje iste podjetniške priložnosti odvisno od podjetniških namenov ter sposobnosti posameznika. Proces identifikacije podjetniške priložnosti je časovno občutljiv oz. časovno odvisen od zrelosti potreb trga (Bruyat & Julien, 2001). Po drugi strani pa razlike med osnovnimi sestavinami priložnosti vplivajo na oblikovanje prepričanj in zaznavanj le-teh, torej na oblikovanje in vrednotenje podjetniške priložnosti; predvsem pri novi tehnologiji vpliva narava same priložnosti (Grégoire & Shepherd, 2012).

Kirzner (2015) zagovarja dejstvo, da je podjetniška budnost tista, ki določenim posameznikom omogoča videnje priložnosti pred ostalimi. Pri tem Ardichvili, Cardozo in Ray (2003) poudarjajo, da priložnosti skozi podjetniški proces najprej dozorevajo kot

preprosti koncepti ter se nato razvijajo skladno s potrebami, ki se pojavljajo na trgu. Neprekinjen ustvarjalni proces vključuje prizadevanja za oblikovanje sistemskih ali samostojnih inovacij produkta, kar mnogokrat pripelje tudi do novega poslovnega modela. V procesu razvoja priložnosti, ki poteka skozi ciklični mehanizem, se le-ta vrednoti na vsaki stopnji. To oceno lahko uporabimo kot nadaljnjo usmeritev, ki nam pove, koliko sredstev je smiselno nameniti nadaljnjemu razvoju in ali jo je morda celo bolje prekiniti. Končni rezultat ustvarjalnega podjetniškega procesa je izboljšanje ter ustvarjanje finančnega, družbenega in kulturnega kapitala (Bolton & Thompson, 2013).

Na področju podjetniških priložnosti se uvajajo tudi novi neposredno povezani strokovni termini, kot so t. i. zunanji spodbujevalci (ang. External Enablers), nova podjetniška ideja (ang. New Venture Idea) in zaupanje v podjetniško priložnost (ang. Opportunity Confidence), ki so bolj definirani in operativni ter s tem manj filozofsko sporni ter dovzetni za notranjo nedoslednost (Davidsson, 2015).

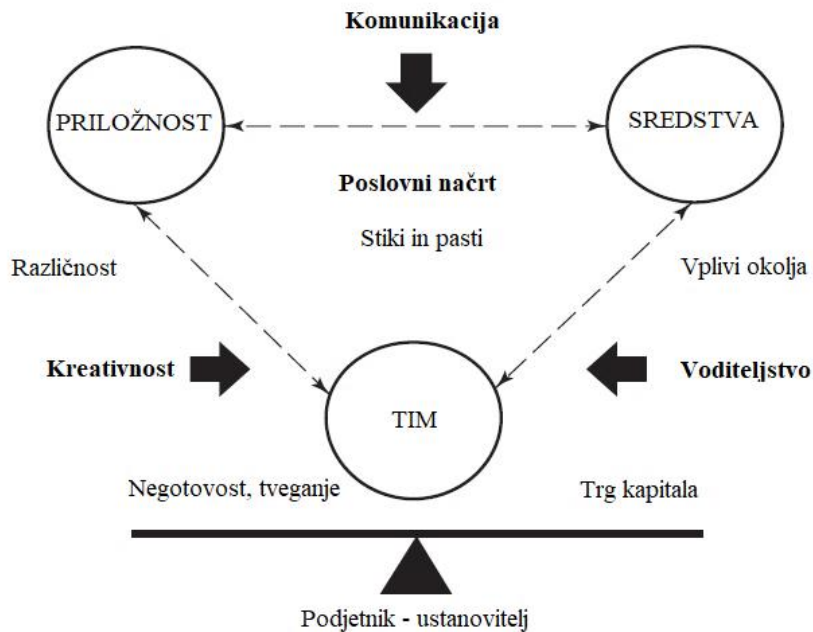
2.1 Podjetniški proces

Podjetniški proces je postopek ustanovitve novega podjetja z namenom razvoja in izkoriščanja prepoznane ali ustvarjene podjetniške priložnosti ter vključuje več raznolikih obveznosti. V znanstvenih sferah obstajajo deljena mnenja o tem, ali so priložnosti zaznane ali morebiti ustvarjene, vsekakor pa mora podjetnik ovrednotiti ter razviti podjetniško priložnost s premagovanjem sil, ki se upirajo ustvarjanju nečesa novega. Pri tem Hofer in Bygrave (1992) navajata, da je podjetniški proces edinstven, kreativen in celovit proces, ki vključuje veliko število spremenljivk. Vse te vključene aktivnosti, dejanja in funkcije so povezane z razumevanjem nadaljnjega razvoja podjetniške priložnosti.

Spinelli in Adams (2012) opredeljujeta, da se v dinamičnem podjetniškem procesu, temelječem na skladnosti in ravnotežju med gonilnimi silami, preudarno ravna z viri. Na sliki 4 je prikazana shema Timmonsovega podjetniškega procesa s tremi osnovnimi ter hkrati ključnimi komponentami. Kot ključne ter hkrati osnovne gonilne sile, ki vladajo dinamiki procesa, omenjena avtorja opredeljujeta podjetnika oz. njegov tim, priložnost in razpoložljiva sredstva.

Podjetniški postopek se ne začne s strategijo, finančnimi sredstvi, ekipo ali poslovnim načrtom, ampak je povod za pričetek procesa zaznana ali ustvarjena priložnost. Podjetniški tim je zadolžen za usklajevanje ključnih elementov v spreminjajočem se okolju, medtem ko poslovni načrt omogoča ravnovesje in smiselno izrabo ter je medij za sporočanje o kakovosti treh gonilnih sil podjetniškega procesa (Spinelli & Adams, 2012).

Slika 4: Timmonsov model podjetniškega procesa



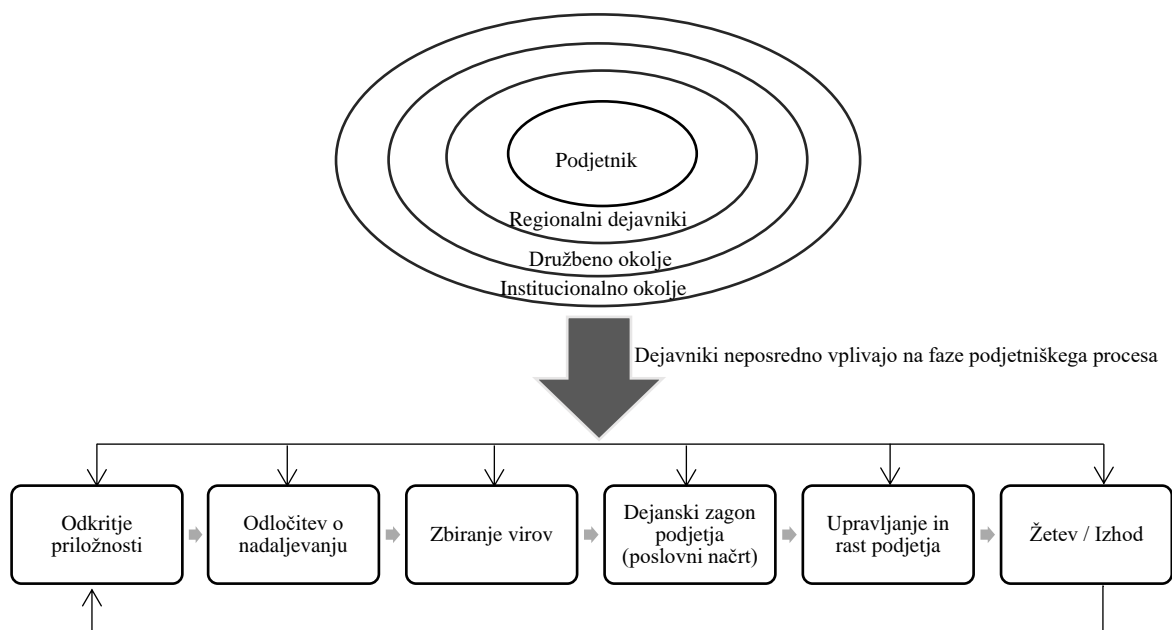
Prirejeno po Spinelli & Adams (2012, str. 96).

Antončič, Hisrich, Petrin in Vahčič (2002) so podjetniški proces opredelili kot proces, v katerem podjetnik ustanovi novo podjetje z namenom izkoriščanja zaznane priložnosti. Ta postopek je sestavljen iz več med seboj povezanih korakov, pri katerih mora podjetnik že na začetku razmišljati o nadaljnjih potezah. Prvi del podjetniškega procesa se začne s stopnjo opredelitve in ovrednotenja priložnosti, nato sledi priprava poslovnega načrta, nadaljnji korak določa potrebna sredstva, kot zadnja faza pa sledi vodenje ustanovljenega podjetja.

Podjetnik oziroma njegov podjetniški tim predstavljajo prvi element. V svojem bistvu nosijo močno potrebo po dosežkih, so podjetniško budni in so generatorji sprememb. Podjetniška priložnost je ideja ali zamisel o novi, izboljšani ali naprednejši storitvi oziroma izdelku, ki še ni bila poslovno izpeljana. Za uresničitev le-te in izpeljavo podjetniškega procesa so potrebni viri v obliki finančnih, materialnih ter človeških sredstev (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002).

Shema podjetniškega procesa z vplivom neposrednih dejavnikov je prikazana na sliki 5. Na modelu je prikazanih šest ključnih korakov v primeru ustanovitve novega podjetja z namenom izkoriščanja ter razvoja identificirane podjetniške priložnosti, ki se zaključijo z žetvijo oziroma podjetniškim izhodom iz panoge. Pri tem imajo neposreden vpliv regionalni, družbeni in institucionalni dejavniki ter podjetnikove lastnosti, veščine in motiv. Podjetniški proces se lahko prenese in uporabi tudi v že obstoječem podjetju, kjer je korake potrebno deloma prilagoditi. Naslednji proces se lahko prične z novo identificirano priložnostjo. V kolikor obstoječe podjetje obravnava izkoriščanje priložnosti v okviru lastnega pravnega subjekta, je potrebno izpustiti fazo, ki obravnava ustanovitev novega podjetja.

Slika 5: Podjetniški proces ter vpliv neposrednih dejavnikov



Prirejeno po Baron & Shane (2008), Curral, Santos & Caetano (2013) in Kokkonen & Ojanen (2018).

Znanstvena stroka sicer ni enotna glede števila korakov v podjetniškem procesu, a je usklajena glede vsebine tega procesa. V primeru ustanovitve novega podjetja podjetniški proces na zgoraj podani shemi vsebuje šest medsebojno odvisnih faz. Frese (2009, str. 446) ter Curral, Santos in Caetano (2013, str. 2) povzemajo raziskave o procesu, s katerim podjetnik (ali skupina podjetnikov) zaznava (ali razvija) podjetniško priložnost in razmišlja o organizacijskem izkoriščanju te priložnosti, sestavljanju sredstev za omogočanje zagona, upravljanju dinamične organizacije na začetku, med samo rastjo ter na koncu procesa, in pa o končni odločitvi glede prihodnjih poslovnih perspektiv.

Frese (2009, str. 446–447) podrobneje opisuje podjetniški proces, predstavljen na sliki 5. Podane so ugotovitve o aktivnostih in vsebini faz, ki niso vedno v identičnem zaporedju. Poimenovani in povezani aktivni koraki s pripadajočimi aktivnostmi so opredeljeni kot:

- Odkritje priložnosti: podjetnik (ali skupina podjetnikov) zaznava (ali razvija) podjetniško priložnost, ki jo je vsakokrat potrebno oceniti. Zaznavanje in vrednotenje priložnosti je zahtevna naloga, pri čemer je več načinov za preverbo uporabnosti, potencialnosti in učinkovitosti (življenjskosti) le-te. Podjetnik mora najprej razumeti priložnost ter na podlagi tega analizirati izbran trg in trende ter reševati težave potencialnih kupcev. S pomočjo aktivnosti so pridobljene pomembne informacije za sledeče korake in nadaljnje poslovanje.
- Odločitev o nadaljevanju: na tej točki verjetja se na podlagi pridobljenih informacij in opravljenih analiz podjetnik (ali skupina podjetnikov) odloči za opustitev ali nadaljevanje podjetniškega planiranja, zbiranja virov ter ustanovitve organizacije.

- Zbiranje virov: v fazi pred zagonom mora podjetnik delovati še proaktivneje, saj je tekom tega koraka deležen številnih zavrnitev, kompromisov in ovir, ki jih je potrebno premagati. Pred začetkom izvajanja ter za potencialno lansiranje je potrebno sestaviti časovnico in zagotoviti človeške vire ter finančna sredstva. Faza se zaključi z zagotovitvijo začetnih sredstev ali vlagateljev za izvajanje nadaljnjih aktivnosti.
- Dejanski zagon podjetja (poslovni načrt): za začetno fazo poslovanja organizacije so značilni zagon podjetja, prva prodaja in preživetje. Tekom te faze organizacija formira celovit poslovni načrt, ki je tudi merilo za uspešnost nadaljnjega poslovanja. V poslovnem načrtu so opredeljene teme poslanstva, vizije, končnih ciljev in kapitalskih zahtev ter opisi produktov oziroma storitev.
- Upravljanje in rast podjetja: med upravljanjem se vodstveni kader srečuje z različnimi in pogosto nasprotujočimi si zahtevami, pri katerih mora biti sposoben hitro in ustrezno sprejeti odločitve. Podjetnik oziroma vodstveni kader določi upravljavski sestav, zadolžen za izvajanje operativnih nalog. Faza upravljanja sestoji iz obdobja rasti, ki se lahko zaključi z obdobjem stabilnosti (ali stagnacije).
- Žetev/Izhod: končni korak podjetniškega procesa se zgodi, ko se podjetnik na podlagi lastnih preferenc in analitičnih rezultatov odloča o nadaljnji poslovni perspektivi. Možnih je več alternativnih poslovnih perspektiv, od stagnacije, stabilnejšega ali širitvenega poslovanja, do prodaje oziroma izhoda iz panoge.

2.2 Identifikacija podjetniške priložnosti

Že v preteklosti so se podjetnikom pripisovale značilnosti zaznavanja priložnosti, prevzemanja tveganja ter vodenja podjetij (Casson, 1982; Kirzner 1973; Shane, 2003; Spinelli & Adams, 2012). Pri tem Gartner, Carter in Hills (2003, str. 103–104) menijo, da eno izmed jeder podjetniške funkcije na osrednjem področju podjetniških priložnosti predstavlja vidik identifikacije podjetniških priložnosti. To področje je še razmeroma neuskkljeno, vendar kljub temu podaja več razlogov, zakaj nekateri posamezniki identificirajo podjetniško priložnost ter zakaj drugi ne.

Mnenja o naravi podjetniške priložnosti so deljena, o čemer priča obsežen seznam raziskav, ki vključujejo vse od teorije odkritja, koherentnosti, ustvarjanja, organizacijskega učenja, strukturiranja ter do socio-kognitivne teorije. V literaturi sta najpogosteje prisotna predvsem dva vidika; prvi govori o ustvarjanju (kreiranju) priložnosti skozi podjetniški proces, drugi pa o odkrivanju priložnosti, ki je obstajala že pred podjetniškim procesom. Bruyat in Julien (2001) ugotavljata, da podjetniki uporabljajo oba pristopa ter da je proces identifikacije priložnosti časovno odvisen od potreb trga.

Vidik ustvarjanja priložnosti (ang. Creation Theory) predpostavlja, da je kompleksen proces konstruiranja priložnosti na izbranem tržnem segmentu nastajajoč proces (ang. Emergent Process). Okolje je s tega vidika rezultat socialnega oziroma družbenega konstrukta in ne predstavlja trdno določenih razmer. V takšnem skonstruiranem okolju podjetnik zazna

družbeno ustvarjeno priložnost predvsem kot posledico lastnih preteklih aktivnosti in dogodkov. To pomeni, da je ustvarjena podjetniška priložnost rezultat izvedenih podjetniških aktivnosti znotraj podjetniškega procesa (Gartner, Carter & Hills, 2003, str. 109–110).

Vidik odkrivanja priložnosti (ang. Discovery Theory) predpostavlja, da priložnost nastane oz. obstaja v okolju ter čaka, da jo nekdo odkrije. Kirzner (1973) je zaznavanje priložnosti v okolici natančno preučil ter ga opredelil kot podjetniško budnost oziroma pozornost (ang. Alertness). Nadalje je podjetniško budnost opredelil kot individualni občutek o obstoju nečesa vrednega, a do tedaj še neodkritega ali nezaznanega. Določenim budnim posameznikom je s tem občutkom omogočeno, da prej kot ostali opazijo spremembe, priložnosti in neravnotežje na trgu. Aktivnosti na področju podjetništva doprinesejo k novi vrednosti na trgu, s čimer je omogočena ponovna vzpostavitev tržnega ravnotežja (Kirzner, 2015). Ardichvili, Cardozo in Ray (2003) dopolnjujejo vidik odkrivanja priložnosti s pogledom, da se podjetniške priložnosti ne pojavijo v popolni obliki, temveč se dokončno oblikujejo skozi proces razvoja in izpopolnitve.

Iz pregleda literature je razvidno, da je področje identifikacije priložnosti razmeroma neuskkljeno, prav tako avtorji uporabljajo različna poimenovanja priložnosti (ustvarjanje, odkrivanje ter prepoznavanje), ki temeljijo na različnih predpostavkah. Pojem identifikacije priložnosti vključuje tako ustvarjene kot tudi potencialne priložnosti, ki obstajajo v okolju.

Ardichvili, Cardozo in Ray (2003, str. 113–117) v svoji raziskavi podrobneje preučujejo podjetniške priložnosti. Kot ključne dejavnike, ki vplivajo na identifikacije priložnosti, opredeljujejo:

- Podjetniško budnost: slednja opredeljuje individualni občutek o obstoju do tedaj še neodkrite priložnosti oziroma je opredeljena kot povečana pozornost pri zaznavanju informacij in vzorcev obnašanja v okolju, kot tudi uporabnikovih ter proizvajalčevih težav in interesov.
- Informacijsko asimetrijo in predhodna znanja: posamezniki najpogosteje zaznavajo informacije ter posledično tudi priložnosti na področjih, ki so sorodna oziroma povezana z njihovim predhodnim znanjem. Predhodno znanje se deli v tri skupine, in sicer na znanje o trgih (prodajne tehnike, zahtevana oprema in informacije o odnosih), znanje o načinih oskrbe trgov (nove tehnologije in materiali, ki lahko oblikujejo nove izdelke ter spremenijo proizvodni proces, metode distribucije, itd.) ter na informacije o težavah kupcev (Shane, 2000).
- Naključno odkritje in sistematično iskanje priložnosti: velik del pretekle literature je domneval, da so identificirane podjetniške priložnosti posledica sistematičnega iskanja razpoložljivih podjetniških priložnosti. Kasneje je bilo dokazano nasprotno, in sicer da posamezniki prepoznavajo vrednost novih informacij in ne iščejo priložnosti. Naključno odkritje podjetniške priložnosti, ko posameznik ni v aktivni fazi iskanja priložnosti, je rezultat podjetniške budnosti.

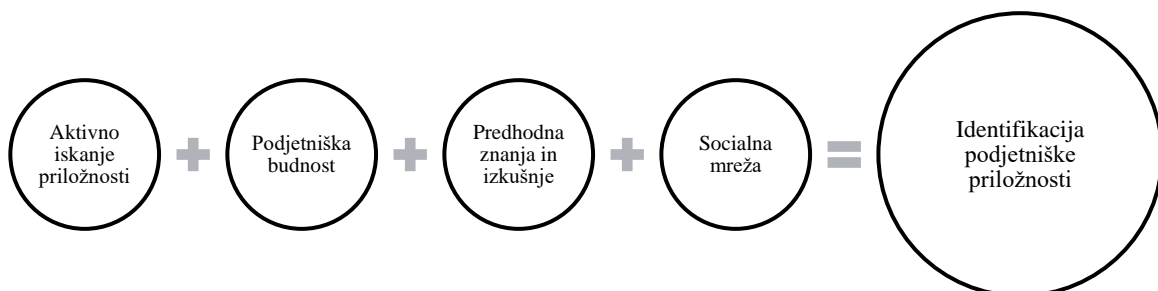
- Socialne mreže: tudi te so pomemben dejavnik pri identifikaciji podjetniške priložnosti, posamezniki z bolj razpršeno socialno mrežo namreč opazno identificirajo več podjetniških priložnosti kot posamezniki s šibkejšo socialno mrežo.
- Osebnostne značilnosti: v različnih kognitivnih študijah, ki so preučevale osebnostne značilnosti podjetnikov, sta bili zaznani dve osebnostni značilnosti, ki vplivata na uspešnost identifikacije podjetniške priložnosti, in sicer podjetniški optimizem in kreativnost.
- Tip priložnosti: ta dejavnik ima vpliv na podjetniški proces razvoja priložnosti. Priložnosti se delijo na tiste, ki temeljijo na izvirnosti, ter tiste, ki temeljijo na stopnjah razvoja.

Dyer, Gregersen in Christensen (2008, str. 319) so dejavnike, ki vplivajo na identifikacijo podjetniške priložnosti, opredelili v raziskavi, kjer so jih razdelili v dve skupini. Na eni strani preučujejo dejavnik dostopa do informacij (koridor znanja, zavestno iskanje in socialne mreže), na drugi strani pa dejavnike zaznavanja (zmožnost prepoznavanja vzorcev, sprememb, trendov in dojemljivost za ustvarjanje prepoznavnega vzorca).

Grégoire in Shepherd (2012) dodajata, da na oblikovanje prepričanj in zaznavanje podjetniške priložnosti vplivajo razlike med osnovnimi sestavinami priložnosti, kar predvsem pri novi tehnologiji pomeni, da na oblikovanje in vrednotenje podjetniške priložnosti vpliva narava same priložnosti.

Slika 6 prikazuje ključne dejavnike, ki vplivajo na identifikacijo podjetniške priložnosti. Preučevala sta jih Baron in Shane (2008), primerljivi pa so s tistimi, ki so jih podali zgoraj navedeni Ardichvili, Cardozo in Ray (2003) ter Dyer, Gregersen in Christensen (2008). Model identifikacije priložnosti je zasnovan kot proces, pri katerem ima posameznik proaktivno vlogo. Baron in Shane sta pri definiranju upoštevala Schumpetrovo teorijo, ki opredeljuje učinke zunanjih sprememb na identifikacijo podjetniške priložnosti. Te spremembe bodisi omogočijo, da naredimo stvari na nov način, da pridobijo višjo vrednost, bodisi omogočijo, da naredimo stvari, ki do sedaj še niso bile narejene (Baron & Shane, 2008, str. 40).

Slika 6: Dejavniki, ki vplivajo na identifikacijo podjetniške priložnosti



Prيرهjeno po Baron & Shane (2008, str. 88).

2.3 Tipi in viri podjetniških priložnosti

Različne definicije oziroma opredelitve podjetniških priložnosti izkazujejo, da se le-te med posamezniki različno dojemajo in različno vrednotijo. Priložnosti, ki se tako kažejo na številne različne načine, je možno skladno z obstoječo literaturo ustrezno klasificirati.

Eckhardt in Shane (2010, str. 54–58) na podlagi predhodne literature razvrščata podjetniške priložnosti na tri načine, in sicer v kategorije:

- procesne spremembe;
- viri priložnosti ter
- pobudniki sprememb.

Hunter (2013) področje dopolnjuje s tipologijo, ki razvršča podjetniške priložnosti še glede na stopnjo inovativnosti. Antončič, Hisrich, Petrin in Vahčič (2002) so vire novih idej oziroma priložnosti razvrstili v pet kategorij, in sicer od potrošnika, gospodarskih subjektov, distribucijskih poti in vladnih organizacij do raziskav in razvoja.

Procesne spremembe v okolju lahko ustvarjajo priložnosti na vseh stopnjah vrednostne verige; s slednjim je potrjeno, da podjetništvo ne vključuje zgolj sprememb v storitvah ali izdelkih. Slavni avstrijski ekonomist Joseph Schumpeter (1934) je tako identificiral pet različnih virov sprememb v okolju (slika 7), ki so opredeljene kot:

- spremembe v virih oskrbe (v vhodni logistiki je to odkritje novih virov, surovin ali nastanka vmesnih proizvodov);
- spremembe, ki izhajajo iz novih oblik proizvodnega procesa (nove metode proizvodnje ali ravnanje s stvarmi, ne nujno kot posledica nove tehnologije);
- spremembe, ki izhajajo iz načinov organiziranja v panogi;
- spremembe produkta (izhajajo iz uvedbe novega produkta ali storitve, bodisi kot novost bodisi kot izboljšava) in
- spremembe na trgih (nastanejo zaradi odkritja novih trgov, na katere še nismo vstopili).

Slika 7: Razmerje med tipi priložnosti po Schumpetru ter vrednostno verigo

Spremembe v oskrbovalni verigi	Spremembe v proizvodnem procesu	Spremembe v načinu organiziranja	Spremembe produkta	Spremembe na trgih	Spremembe v marži
Vhodna logistika	Proizvodnja in poslovanje	Izhodna logistika	Trženje in prodaja	Storitve	Marža

Prirejeno po Eckhardt & Shane (2010, str. 55).

Echardt in Shane (2010, str. 56–58) glede na vire razvrščata priložnosti v tri po moči razvrščene kategorije. Po predhodnih teoretičnih raziskavah avtorja ugotavljata, da so raziskovalci predlagali štiri načine kategoriziranja po virih priložnosti, in sicer:

- tistega, ki vključuje razlike med priložnostmi, ki izhajajo iz asimetrije informacij, ter priložnostmi, ki so posledica zunanjih šokov novih informacij;
- tistega, ki primerja, ali se priložnost pojavi na strani ponudbe ali povpraševanja;
- tistega, ki loči med priložnostmi, ki temeljijo na povečanju osebne donosnosti ali povečanju produktivnosti in
- tistega, ki definira pospeševalca sprememb, ki ustvarjajo priložnosti.

Za kategorije virov priložnosti sta opredelila:

- Informacijsko asimetrijo ali zunanji šok: nenehne spremembe v tehnologiji, regulativi in ostalih faktorjih ves čas ustvarjajo nove načine kombinacije virov. Informacije lahko spremenijo ravnotežno vrednost virov, kar lahko ekonomski subjekti uporabijo za oblikovanje in ustvarjanje dobičkonosnih, a trenutno še neobstoječih kombinacij virov (Schumpeter, 1934). Na drugi strani Kirzner (1997) zagovarja trditev, da so podjetniške priložnosti v naravi prisotne ves čas, tudi v odsotnosti že prej navedenih in odkritih novih informacij. Ob odsotnosti natančne vrednosti posameznih virov, ki so pod vplivom nenehno spreminjajočih se faktorjev, prepričanja niso nikoli povsem točna, kar lahko izkoristijo določeni pozorni posamezniki.
- Spremembe na strani ponudbe ali povpraševanja: podjetniške priložnosti lahko razvrstimo glede na to, ali so nastale zaradi sprememb na strani ponudbe ali zaradi sprememb na strani povpraševanja. Po mnenju Schumpetra (1934) večina priložnosti nastane zaradi sprememb na ponudbeni strani, in sicer slednje zajemajo vse od sprememb vhodnih elementov, načinov organiziranja in proizvodnih procesov do samih produktov. Spremembe na strani povpraševanja so predvsem posledica zunanjih premikov v kulturi, percepcije, okusa in razpoloženja (Schumpeter, 1934; Kirzner, 1997).
- Povečanje produktivnosti ali povečanje osebne koristnosti: podjetništvo ter večina raziskovalcev se ukvarja s preučevanjem tistih podjetniških priložnosti, ki temeljijo na povečanju produktivnosti in izboljšanju končnih proizvodov, kar vodi k večji učinkovitosti gospodarstva. Podjetniško delovanje je lahko preučevati tudi z vidika iskanja donosov, ki ustvarjajo osebno koristnost, ne pa tudi socialne koristi. V kategorijo priložnosti, ki temeljijo na povečanju osebne koristnosti in ne povečujejo produktivnosti, spadajo kriminal, piratstvo in korupcija (Baumol, 1990).

Pobudnik oziroma povzročitelj sprememb je ravno tako ena izmed dimenzij, s katero lahko klasificiramo priložnosti (Klevorick, Levin, Nelson & Winter, 1995). Različne pravne entitete sprožajo spremembe, ki imajo za posledico podjetniške priložnosti, pri čemer vrsta pobudnika verjetno značilno vpliva na proces odkrivanja in vrednost, a tudi na trajanje priložnosti. Med akterje, ki so povzročitelji sprememb, so zgoraj naštetih raziskovalci uvrstili:

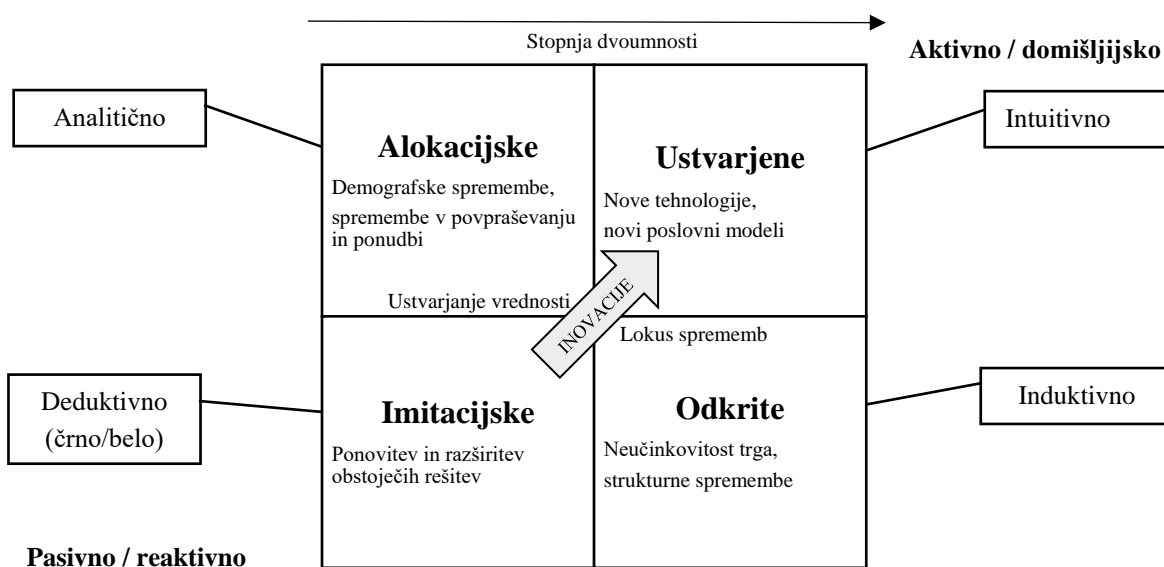
- negospodarske subjekte (vladne organizacije ter univerze);
- obstoječe gospodarske subjekte (uveljavljena podjetja, njihovi zaposleni, dobavitelji in kupci) ter
- nove gospodarske subjekte (neodvisni podjetniki in podjetja, ki vstopajo na trg).

Raziskovalci so ugotovili, da imata na področju specializiranih znanj ter oblikovanj tehnoloških priložnosti ključno vlogo dva akterja, in sicer agencije specializiranih znanj zunaj industrijske verige (univerze in raziskovalni laboratoriji) ter podjetja znotraj industrijske verige (vključno z dobavitelji in kupci).

Hunter (2013, str. 137–140) ocenjuje, da vse priložnosti niso enako inovativne, zato jih razvršča glede na lokus spremembe, ki jih prinašajo v okolje. Bolj inovativne oblike priložnosti pogosto zahtevajo več vloženega truda, znanja in raziskovanja (proaktivno posredovanje v okolju), po drugi strani pa so manj inovativne oblike priložnosti pogosto rezultat manj aktivnih ter reaktivnih imitacij že obstoječih rešitev (pasivno posredovanje v okolju). V literaturi in sliki 8 so predstavljene štiri vrste priložnosti, ki so pogosto povezane s stilom razmišljanja in so opredeljene kot:

- imitacijske priložnosti (ponovitev in razširitev obstoječih rešitev, ki delujejo v trenutnih razmerah);
- alokacijske priložnosti (kot posledica pomanjkljivosti trga ter demografskih sprememb; lahko so zaznane med opazovanjem in analiziranjem konkurenčnih okolij);
- odkrite priložnosti (zaznane zaradi sprememb tehnologije, gospodarskih razmer, zakonodaje ter preferenc potrošnikov, odkrite so s strani budnih podjetnikov);
- ustvarjene priložnosti (postopek, kjer podjetnik na osnovi lastnega podjetja ter tekom razvoja plasiranega produkta ugotovi, kaj deluje in kaj ne).

Slika 8: Vrste podjetniških priložnosti glede na stopnjo inovativnosti



Prerejeno po Hunter (2013, str. 137).

2.4 Inovativnost

V dobi pospešenih inovacij, neprestanih novih tehnologij ter izdelkov predstavlja inovativnost v kompleksnem podjetniškem okolju nepogrešljiv proces. Inovativnost je večstopenjski proces, ki ga sestavlja več zaporednih korakov, ki so medsebojno povezani in zaključeni v celoto. Pri tem je Gann (2003) mnenja, da je inovacije v najširšem nacionalnem smislu možno obravnavati kot enega izmed pomembnejših dejavnikov povečanja produktivnosti ter kot gonilno silo gospodarske rasti.

Rogers (1983) opredeljuje inovativnost in organizacijo v procesu inoviranja s šestimi ključnimi koraki, ki vodijo do uspešno zaključenega inovacijskega procesa ter zelenih učinkov. Za korake je navedel:

- identifikacijo težav ali potrebe (slednja sproži inovacijski proces);
- izvedbo ustreznih analiz in raziskav;
- razvoj produkta ali storitve;
- komercialo;
- prevzem in vpeljavo ter
- rezultat po implementaciji inovacije.

Na področju inovacij ostaja veliko različnih opredelitev. Van de Ven (1986) je na primer mnenja, da so inovacije vse ideje, prakse in tehnologije, ki jih je organizacija sprejela. Slaughter (1998) na drugi strani kot inovacije opredeljuje dejansko uporabljene netrivialne rešitve in izboljšave v procesu, produktu ali organizacijskem sistemu, ki so nove tudi za institucijo, ki razvija spremembo. Stewart in Fenn (2006) sta inovativnost opredelila kot dobičkonosno izkoriščanje idej, ki imajo pomembno vlogo pri iskanju konkurenčne prednosti.

V gradbeništvu se po mnenju raziskovalcev za inovacije lahko šteje uspešen razvoj in/ali vpeljavo novih idej, proizvodov, procesov ali praks, s katerimi se poveča organizacijska učinkovitost ali uspešnost (Sexton & Barrett, 2003). Po drugi strani je del raziskovalcev mnenja, da se zaradi specifičnosti gradbene panoge, ki v veliki meri temelji na projektih, in razdrobljenosti le-te, vzorci inovacij na več načinov razlikujejo od tistih iz ostalih dejavnosti (Aouad, Ozorhon & Abbott, 2010).

Blayse in Manley (2004, str. 2) sta za osnovni obliki inovacij opredelila tehnično-tehnološke inovacije in netehnološke (organizacijske) inovacije. Tehnično-tehnološke inovacije vsebujejo inovacije proizvodov ali procesov, medtem ko netehnološke inovacije vsebujejo spremembo organizacijske strukture. Stewart in Fenn (2006) sta skladno s predhodnimi ugotovitvami zaznala, da so inovacije v gradbeni dejavnosti priznane na treh področjih, in sicer kot:

- proizvodne inovacije, ki so večinoma opazne v smislu fizičnega procesa in izdelkov (zlasti kot izboljšave materialov);

- procesne inovacije, ki so usmerjene v proizvodne metode ter
- organizacijske inovacije, ki so usmerjene na pristope k uvajanju naprednih tehnik, upravljanju podjetja in izvajanju novih strateških usmeritev podjetij.

Inovacije tako predstavljajo spremembe, ki lahko nastopajo v različnih oblikah. Pri uvajanju slednjih je poglobitni dejavnik način uvajanja, v zvezi s katerim se postopno izboljševanje proizvoda, procesa ali organizacije (t. i. inkrementalne spremembe) bistveno razlikuje od uvajanja popolnoma nove zasnove (t. i. radikalne spremembe). To pomeni, da lahko inovacije klasificiramo glede na stopnje uvajanja novosti, ki si sledijo od manjših oz. inkrementalnih sprememb, do celovitih oz. radikalnih sprememb.

Abbot, Jeong in Allen (2006) so mnenja, da je v gradbeni panogi med različno velikimi podjetji različno število unikatnih značilnosti, kar pomeni, da se izziv in pomen inovacij pri majhnih specializiranih podizvajalcih skoraj zagotovo razlikujeta od izziva in pomena inovacij pri izvajalcih velikih gradbenih del. Na organizacijskem nivoju manjših podjetij (velikosti mikro, mala in srednje velika) je pri upravljanju z inovacijami zaradi razmeroma velike konkurence, omejenih sredstev ter kapitala potrebna veliko večja preudarnost.

Blayse in Manley (2004) sta tako identificirala in opredelila šest ključnih dejavnikov, ki lahko vplivajo na večino inovacij v gradbeništvu, in sicer so to:

- stranke in proizvajalci;
- struktura proizvodnje;
- odnosi znotraj industrije (med posamezniki in gospodarskimi subjekti);
- odnosi med industrijo in zunanjimi strankami;
- predpisi/standardi, ki opredeljujejo sisteme javnega naročanja ter
- narava in kakovost organizacijskih virov.

2.5 Dizajnersko razmišljanje

Dizajnersko razmišljanje (ang. Design Thinking) je naziv za orodje oziroma metodo inoviranja, ki je bila razvita pri oblikovalcih izdelkov. Le-ta se je zaradi velike učinkovitosti razširila tudi na druge panoge v poslovnem svetu.

Metoda za oblikovanje inovativnih rešitev izhaja iz potreb končnega uporabnika, osredotoča se na želje in potrebe ljudi. Za učinkovit proces mora biti dizajnersko razmišljanje vpeljano v vse faze poslovnega procesa, saj inovacije temeljijo na neposrednem opazovanju posameznikov (Brown, 2009).

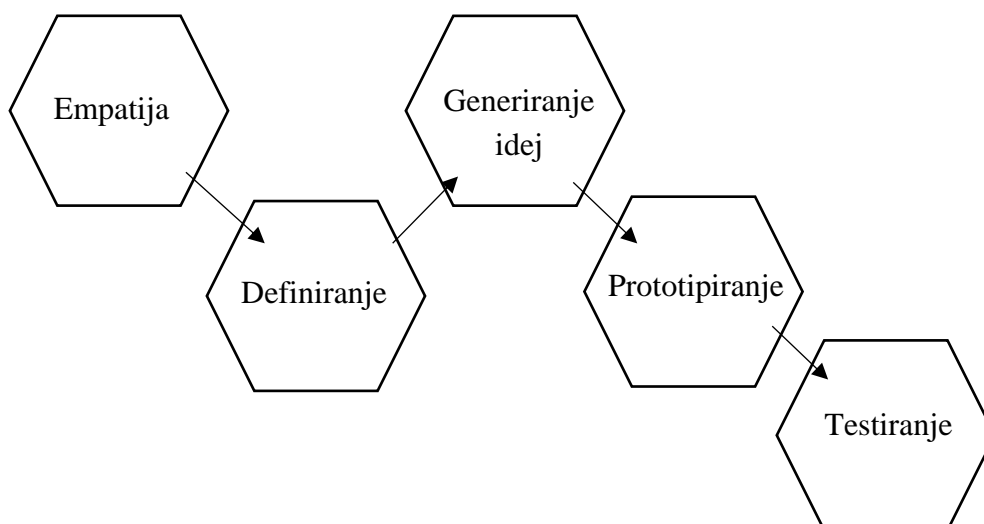
Za uspešne inovacije Brown (2009, str. 19) opisuje, da morajo biti po metodi dizajnerskega razmišljanja na stičišču treh vidikov, s katerimi se oceni podjetniške priložnosti. Le-te morajo tako biti:

- zaželeno s strani kupcev (tržni vidik);
- izvedljive (tehnološki vidik) ter
- uspešne (ekonomski vidik).

Na spletni strani Enterprise Irregulars (Terrar, 2018) lahko preberemo, da dizajnerski način razmišljanja vključuje pet korakov, ki so prikazani tudi na sliki 9 in so opredeljeni kot:

- empatija (opredeljuje pogled uporabnika, problem in cilj);
- definiranje (vključuje pregled preteklih informacij problema, raziskav, intervjujev ter izpostavitve morebitnih ovir);
- generiranje idej (skozi različne ideje zadovoljiti potrebe uporabnika);
- prototipiranje (testiranje izbrane ideje, ki lahko reši izpostavljen problem) in
- testiranje (predstavitve prototipa ožji skupini interesentov v pregled).

Slika 9: Faze v procesu metode dizajnerskega načina razmišljanja



Prirejeno po Terrar (2018).

V predhodnem poglavju (Podjetniške priložnosti in inovativnost) sem se osredotočil na teoretično razlago podjetniškega delovanja kot tudi opredelitev podjetniškega procesa za namen uporabe v praktičnem delu magistrske naloge. S pomočjo prej navedenih konceptov v nadaljevanju ocenjujem podjetniško naravnost izbranih gradbenih podjetij, ki so sodelovala v analizi. Koncepti identifikacije ter tudi tipi in viri podjetniških priložnosti podpirajo raziskovalna vprašanja na področju razumevanja gradbene panoge, gradbenih podjetij ter njihovih ključnih dejavnikov, ki vplivajo na zaznavanje podjetniških priložnosti. Koncepta inovativnosti ter dizajnerskega razmišljanja dopolnjujeta načine vrednotenja inovativnosti ter dejavnike, ki vplivajo na odločitve o vpeljevanju izboljšav v podjetja.

3 PRAKTIČNI DEL, RAZISKAVA IN ANALIZA GRADBENIH PODJETIJ TER PRIPOROČILA

3.1 Namen in cilji raziskave ter opredelitev problema

Namen praktičnega dela magistrske naloge je s pomočjo polstrukturiranih intervjujev in krajših anket preveriti, oceniti in preučiti strategije različno velikih gradbenih družb v času večjih gospodarskih sprememb. V magistrskem delu ovrednotim prilagodljivost gradbenih podjetij za namen povečanja odzivnosti gradbene panoge na spremembe trga. Na podlagi sekundarnih podatkov je namen preveriti spremembe skozi čas in vpliv gospodarske krize na gradbena podjetja ter na njihove skupne finančne spremembe (celotni prihodki, čisti dobiček/izguba, dodana vrednost na zaposlenega), s čimer preverim, kakšen vpliv je imela na gradbeno panogo recesija.

Kot lahko opazimo iz poglavja 1.3 z naslovom Gospodarska vloga gradbene panoge v Sloveniji, je bilo število oseb, ki je v gradbeništvu delalo leta 2017, približno 62.000. Delež velikih gradbenih podjetij je bil manjši od 1 %, le-ta so v povprečju skupaj zaposlovala približno 6 % oseb, tj. manj kot 4.000, pri čemer se je število velikih gradbenih podjetij in njihovih zaposlenih od leta 2008 do leta 2017 zmanjšalo za več kot dvakrat. Trenutni delež MSP gradbenih podjetij je večji od 99 %, ta gradbena podjetja zaposlujejo skoraj 60.000 ljudi. MSP gradbena podjetja opravljajo pomembno vlogo kot splošni izvajalci manjših in srednje velikih gradbenih objektov ter kot podizvajalci, ki delajo za velika gradbena podjetja; medtem ko velika podjetja po drugi strani posedujejo več sredstev, tehničnega, organizacijskega in strokovnega znanja ter izvajajo večje projekte, nizko gradnjo ali gradbene inženirske objekte. Za celovitost gradbene panoge so zato pomembna tako MSP kot tudi velika gradbena podjetja. V času velikih gospodarskih sprememb in kriz vsa podjetja, tako mala kot tudi velika, občutijo relativno velik upad prometa. Različno velika podjetja se tako na različne načine odzivajo na spremembe v gospodarstvu.

Osnovni cilj magistrskega dela je na podlagi obstoječih znanj, literature ter opravljenih intervjujev analizirati različne načine vrednotenja podjetniških priložnosti, podjetniško naravnost ter inovativnost različno velikih slovenskih gradbenih družb.

Pomožni cilji so:

- preučiti strokovno ter znanstveno literaturo s področja podjetništva, razvoja podjetniških priložnosti, inovacij, modelov vrednotenja priložnosti in gradbeništvu;
- opraviti in analizirati intervjuje z vodstvenim kadrom v različno velikih gradbenih podjetjih in
- podati praktične usmeritve za gradbene družbe, s čimer bi se lahko zvišala dodana vrednost na zaposlenega ter izboljšala odzivnost družb na spremembe trga.

Raziskovalno vprašanje se je glasilo: Kaj bi lahko gradbena podjetja spremenila v načinu vrednotenja podjetniških priložnosti, da bi postala bolj odzivna na spremembe na trgu?

Podvprašanja, ki sem si jih hkrati zastavljal, so bila:

- Kako so v izbranih podjetjih občutili recesijo v gradbeništvu, na kakšen način so se spopadli s posledicami in ali se pripravljajo na morebitno naslednjo krizo?
- Kako upravljajo z znanjem ter kakšna je strategija glede izobraževanja zaposlenih?
- Kako razumejo podjetniške priložnosti ter kakšen pomen dajejo zaznavanju le-teh?
- Kako razumejo inovativnost, s čim jo povezujejo in na katerih področjih jo spodbujajo?
- Kako razločujejo med novitetami ter kateri dejavniki najmočneje vplivajo na odločitve o vpeljavi v organizacijo?
- Kako bi gradbena podjetja postala ekonomsko uspešnejša in bi zvišala dodano vrednost na zaposlenega?
- Zakaj je na področju gradbeništvu tako nizka stopnja preživetja v času kriz ter zakaj bi zmanjšanje javnih naročil lahko bilo problematično?

3.2 Način raziskave

Analizo slovenskih gradbenih podjetij, ki so bila prisotna na trgu med recesijo, sem izvedel s pomočjo primarnih in sekundarnih podatkov. Primarni podatki so bili pridobljeni s polstrukturiranimi intervjuji in merjenjem stališč vodstvenega kadra gradbenih podjetij. Izbrana metoda zbiranja kvalitativnih podatkov so poglobljeni intervjuji, s katerimi sem pridobil mnenje o vplivu recesije na izbrana podjetja, vpogled v stanje panožne dejavnosti ter odnos podjetij do podjetniških priložnosti in inovativnosti v gradbeni panogi. Za kvantitativno metodo, s katero sem meril stališča različno velikih gradbenih podjetij o gradbeni panogi, sem uporabil anketni vprašalnik. Zaradi specifičnosti panoge so bili intervjuji opravljeni tudi z ostalimi sodelujočimi deležniki, ki so povezani z gradbeno panogo (investitorji, arhitekti, projektanti, nadzor in super nadzor).

V delu uporabljam deskriptivno metodo, metodo kompilacije ter komparativno metodo. Deskriptivna metoda temelji na opisovanju pojavov, dejstev in postopkov, ki potekajo v okolju, medtem ko metoda kompilacije temelji na povzemanju spoznanj, stališč in sklepov; komparativna metoda pa temelji na primerjavi ugotovljenih spoznanj, stališč ter sklepov.

Bregar, Ograjenšek in Bavdaž (2005) kot primarne podatke opredeljujejo tiste podatke, ki so namensko zbrani za potrebe raziskave. Med vire primarnih podatkov uvrščamo ankete, intervjuje, opazovalne študije in metode fokusnih skupin. Ankete sestavljajo vnaprej pripravljena in oblikovana vprašanja, instrument, s katerim zbiramo podatke v anketi, pa se imenuje anketni vprašalnik. Intervju je opredeljen kot pogovor s točno določenim namenom, pri čemer se intervjuji razlikujejo po stopnji enotnosti, strukturiranosti in stalnosti vrstnega reda vprašanj. Intervjuje sicer delimo na strukturirane, polstrukturirane in nestrukturirane.

Za potrebe magistrskega dela sem uporabil metodo globinskega polstrukturiranega intervjuja, saj je ta za manj raziskane teme najprimernejši. S polstrukturiranim intervjujem sem želel priti do dodatnih spoznanj in informacij o gradbeni panogi. Kljub temu da je bil seznam vprašanj na opomniku določen vnaprej, je bil pri vsakem poglobljenem vprašanju na voljo prostor za podrobnejši odgovor. Opomnik je služil kot vodilo skozi intervjuje in kot potrditev, da so bila med raziskavo zajeta vsa bistvena poglavja in vsebinska vprašanja.

Del pridobljenih podatkov v teoretičnem kot tudi empiričnem delu raziskave je iz sekundarnih virov, pridobljenih na spletnem portalu SURS-a ter na podlagi obdelave pridobljenih podatkov s poslovno-informacijskega portala slovenskega gospodarstva Bisnode Gvin. Na razumevanje teme in podajanje priporočil so vplivale različne spletne strani in publikacije o gradbeništvu ter tudi strokovni in znanstveni članki.

Bregar, Ograjenšek in Bavdaž (2005, str. 54–56) kot sekundarne podatke opredeljujejo tiste, ki so bili zbrani predhodno, s točno določenim namenom, in ki niso v povezavi z namenom konkretnega raziskovanja. Podatkovne baze, podatkovna skladišča in arhivi predstavljajo glavni vir sekundarnih podatkov. Kot prednosti uporabe sekundarnih podatkov avtorice izpostavljajo časovne prihranke in opustitev obremenjevanja poročevalskih enot. Uporaba sekundarnih podatkov je pogosto edina alternativa za izvedbo longitudinalnih študij, sekundarni podatki pa so uporabni tudi kot širši okvir za poglobljeno obravnavo primarnih podatkov. Pri uporabi sekundarnih podatkov se lahko srečamo s podatki, ki niso ažurni ter ne ustrezajo izbranim časovnim serijam; zaradi različnih namenov zbiranja vsebin so poleg tega pogosto izven dometa raziskovalca. Pojavljajo se nezadostne stopnje razčlenjenosti, prekinjene časovne serije in tudi neustrezne merske enote ter osnovne opredelitve.

3.2.1 Opis zbiranja primarnih podatkov

Za potrebe magistrskega dela sem uporabil različne kvalitativne in kvantitativne metode zbiranja podatkov. Primarne podatke sem pridobil s pomočjo polstrukturiranih intervjujev in anketnih vprašanj, ki sem jih v obdobju med junijem 2018 in julijem 2019 opravil z vodstvenim kadrom gradbenih podjetij. Zaradi specifičnosti panoge sem intervjuje opravil tudi z investitorji, arhitekti, projektanti, nadzorom in supernadzorom.

Vsi intervjuvanci, ki so sodelovali v raziskavi in s katerimi sem opravil intervju, so bili o tematiki intervjuja, času in kraju izvedbe vnaprej obveščeni. Intervjuje sem v večini opravljal v sejnih sobah na sedežih gradbenih podjetij, enega izmed njih pa v bližnji kavarni. Podjetja sem glede izvedbe intervjujev kontaktiral preko elektronske pošte, pri čemer pa vsa niso bila zainteresirana za sodelovanje oziroma se niso odzvala na elektronsko sporočilo. Odgovor podjetij, ki niso bila zainteresirana za sodelovanje, je bil, da so v časovni stiski ali pa da jih raziskava ne zanima.

Pred začetkom izvedbe globinskih intervjujev sem intervjuvancem predstavil namen izvedbe intervjuja, prav tako sem se jim tudi zahvalil za privolitev in sodelovanje v raziskavi.

Intervjuji so bili posneti, v snemanje pa so sogovorniki predhodno privolili. Polstrukturirani intervjuji so vsebovali poglobljena vprašanja, za merjenje stališč so bila uporabljena anketna vprašanja, na koncu pa so sledila še splošna vprašanja.

V metodo intervjuvanja je bilo vključenih 12 udeležencev, od katerih so bili vsi vodstveni kadri gradbenih podjetij, in sicer šest iz manjših ter šest iz velikih gradbenih podjetij. Intervjuji so v povprečju trajali 1 uro, odvisno od posameznih oseb. Dolžina pogovora je bila v povprečju daljša pri vodstvenih kadrih velikih podjetij. Vprašalnik je bil razdeljen na 3 sklope. Prvi sklop je vseboval poglobljena vprašanja, ki so se nanašala na dožemanje recesije, upravljanje z znanjem, pomen podjetniških priložnosti, inovativnosti ter na ključne dejavnike za vpeljavo izboljšav. Z merjenjem stališč sem preverjal oceno uspešnosti podjetja v primerjavi s konkurenco ter mnenje o gradbeništvu in o izbranem podjetju, s splošnimi vprašanji pa podatke o podjetju in intervjuvancu. Intervjuji so v pisni obliki priloženi tudi v Prilogah 2–13.

Za polstrukturirane intervjuje in poglobljena vprašanja sem se odločil, ker me je zanimalo mnenje vodstvenega kadra oziroma njihove informacije o gradbeništvu in gradbeni panogi. Vsak intervju se je osredotočal na pet glavnih tem, in sicer na vpliv recesije na gradbena podjetja, upravljanje z znanjem v organizaciji, pomen in mnenje o podjetniških priložnostih ter inovativnosti ter na koncu še o glavnih dejavnikih, ki vplivajo na vpeljavo izboljšav v podjetja. Pri določenih osebah sem glede na sam potek intervjuja dodal ali odstranil kakšno podvprašanje. Pet tem mi je služilo kot opomnik in kot neke vrste rdeča nit skozi poglobljen pogovor. Za usmeritev intervjuvancev o njihovem dožemanju in izkušnjah sem uporabil vnaprej pripravljena vprašanja. Z vprašanji sem želel pridobiti proste, pristne in odprte odgovore, kar je tudi razlog, zakaj se nisem odločil za izvedbo ankete. Z anketnimi vprašanji, s katerimi sem preverjal stališča vodstvenih kadrov malih in velikih gradbenih podjetij, sem pridobil vhodne podatke za kasnejšo analizo. Splošna vprašanja sem uporabil za razvrščanje podjetij.

Po izvedbi vseh intervjujev sem pričel z analizo le-teh. Najprej sem se poslužil metode zgoščevanja podatkov, tako da sem najprej iz zvočnega posnetka v pisno transkripcijo prepisal vse odgovore, ki sem jih posnel in pridobil v poglobljenem intervjuju. Pisna transkripcija mi je bila v pomoč pri interpretaciji, pri kateri sem se osredotočal na pet glavnih sklopov vprašanj, ki si v enakem zaporedju sledijo tudi pri interpretaciji rezultatov.

Za analizo intervjujev in poglobljenih odgovorov lahko uporabimo dva pristopa, in sicer način, pri katerem analiziramo vsakega intervjuvanca posamično, ter način, poimenovan metoda navzkrižne analize. S pomočjo te metode se odgovore analizira po sklopih oziroma se jih navzkrižno poveže v celoto, s čimer se išče širino odgovorov na postavljena vprašanja. Pri analizi sem uporabil obe metodi, tako da sem intervjuvance najprej analiziral posamezno, nato pa z metodo navzkrižne analize. S pomočjo opomnika za izvedbo intervjuja sem jih povezal v sklope in sistematično uredil.

3.2.2 Opis zbiranja sekundarnih podatkov

Sekundarne podatke o panogi gradbeništva in gradbenih podjetjih sem zbiral s pomočjo različnih spletnih strani in publikacij o gradbeništvu ter strokovnih in znanstvenih člankov. Za potrebe empiričnega dela magistrske naloge sem sekundarne podatke črpal iz podatkovne baze poslovno-informacijskega portala slovenskega gospodarstva, ki je v lasti komercialnega ponudnika Bisnode Gvin. Del podatkov, ki so uporabljeni tako v teoretičnem kot tudi empiričnem delu raziskave, je pridobljen s spletnega portala SURS.

3.2.3 Omejitve raziskave

Glavno omejitev raziskave na podlagi zastavljene metodologije predstavlja časovna komponenta oziroma omejenost s časom, ki so ga intervjuvanci pripravljene vložiti v sodelovanje in odgovore. Vprašanja so bila zastavljena tako, da so zmanjšala možnost nepopolnih in neiskrenih odgovorov, saj sem predvidel, da bi sogovorniki pri odgovarjanju lahko bili deloma pristranski, kljub temu da so bili predhodno seznanjeni z informacijo, da podjetja ne bodo javno imenovana. Seznanjeni so bili tudi z namenom raziskave in kasnejšo objavo zaključenega magistrskega dela.

Odgovori, pridobljeni na osnovi globinskih intervjujev, temeljijo na izkušnjah in mnenjih manjšega števila oseb. Na ta način zbranih podatkov ni možno posplošiti na celotno panogo gradbeništva, zato je ena izmed omejitev tudi nereprezentativen vzorec.

Tema, ki je obravnavana v tem magistrskem delu, v slovenskem prostoru ni bila pogosto predmet raziskav, zato se je ne more primerjati z drugimi.

3.3 Rezultati raziskave

V nadaljevanju sledijo odgovori, zbrani iz polstrukturiranih intervjujev ter anketnih vprašanj po posameznih kategorijah. Odgovore sem pridobil iz samih intervjujev in raziskovalnih vprašanj. Opomnik za izvedbo intervjuja, posamezni intervjuji ter odgovori na anketna vprašanja so predstavljeni v Prilogi.

Med dvanajstimi intervjuvanimi osebami vodstvenega kadra jih je bilo pol iz manjših ter pol iz večjih gradbenih podjetij, kot omenjeno. Vsa ta podjetja so bila med recesijo prisotna na trgu. Pri interpretaciji ter zaradi različne vloge velikih in MSP gradbenih družb ter raziskovalnih vprašanj se bom poslužil primerjave odgovorov z obeh strani in primerjave letih. Odgovori so tako predstavljeni za obe velikostni skupini posebej in s skupnim zaključnim komentarjem, s čimer je omogočena tudi primerjava.

Ugotovitve so podane po tematskih sklopih oz. odgovarjajo na pet glavnih vprašanj, ki sem jih v intervjujih raziskoval. Na koncu analize podajam domneve, ki so bile oblikovane na podlagi podatkov, pridobljenih v teoretičnem in empiričnem sklopu magistrske naloge.

3.3.1 Posledice recesije

Manjša podjetja, ki so bila zajeta v raziskavi, so recesijo v povprečju najprej občutila v obliki upada povpraševanja ter nato tudi prometa, povečevala se je tudi plačilna nedisciplina. Posledice so vodile v reorganizacije, stroškovno optimizacijo in tudi v odpušcanje. Podjetje M4 je za primer še večjih težav oziroma poglobljene krize odprlo novo podružnico. Podjetje M5 se je zaradi prihoda cenejše delovne sile preusmerilo na novo področje, kjer so začeli rasti. Po drugi strani je podjetje M6 vstopilo na gradbeni trg ob koncu recesije. Začetek je bil težak, saj niso imeli posebnih izkušenj. Vsa podjetja, razen podjetja M6, so postala bolj previdna pri sklepanju poslov in se na prihajajočo krizo pripravljajo z boljšo ekonomsko stabilnostjo ter dobrimi referencami. Podjetje M6 ne vidi potrebe za pripravo na naslednjo krizo.

Izmed velikih podjetij, ki so bila zajeta v raziskavo, so vsa občutila upad povpraševanja in prometa, v podjetjih V3 in V6 so imeli tudi likvidnostne težave. Strategije spopadanja s spremembami so bile različne. Podjetja poslov niso sklepala za vsako ceno, analizirala in optimizirala so poslovanje, zmanjšala število zaposlenih in iskala stabilne naročnike. Podjetje V3 je poiskalo stabilnega naročnika in se kapitalsko stabiliziralo ter že v obdobju recesije začelo rasti. Tudi vsa velika podjetja se zavedajo posledic gospodarskih sprememb in so bolj previdna pri sklepanju poslov. Strategije so različne, in sicer vse od diverzifikacije, izvajanja vedno zahtevnejših projektov ter s tem pridobivanja referenc kot tudi do širitve v tujino.

S pomočjo intervjujev sem ugotovil, da so vsa gradbena podjetja recesijo najprej občutila v obliki upada povpraševanja ter nato tudi prometa, določena podjetja so imela likvidnostne težave. Strategije prilagajanja in optimizacije v obdobju recesije so bile različne. Na ublažitev naslednje krize v gradbeništvu se velika gradbena aktivneje pripravljajo, določena manjša podjetja pa ne vidijo potrebe po pripravah na naslednjo krizo.

3.3.2 Upravljanje z znanjem

Upravljanje z znanjem se v malih podjetjih relativno razlikuje, prav tako se po mnenju vodstvenega kadra razlikujejo, njihove ključne prednosti. V večini znanje prehaja ustno, in sicer ob delu, spodbuja se sodelovanje, pri čemer izkušnje prehajajo znotraj samega podjetja. Načrtnega izobraževanja v večini primerov ni, prav tako so podjetja različno odgovorila na vprašanje glede članstva v gradbenih združenjih. Podjetje M4 je član specialnih združenj, prav tako so prisotni v upravnih odborih in aktivno sodelujejo pri organizaciji, vsebini dela in izobraževanju, s tem znanje prehaja obojestransko. Ostala podjetja v združenjih ne sodelujejo aktivno.

Odgovori vodstvenega kadra v velikih podjetjih nakazujejo, da proaktivneje upravljajo z znanjem, in sicer načrtno vlagajo v zaposlene, omogočajo dodaten razvoj, izobraževanja, spodbujajo pridobivanje strokovnih izpitov in prirejajo seminarje, pri čemer so strategije

različne. Zaželeno je, da znanje po organizaciji prehaja v vse smeri, tako vertikalno kot horizontalno. Podjetji V5 in V6 mladim pri zaposlitvi dodelijo mentorja, ki jih uvaja ter poučuje. Vsa podjetja, razen podjetja V6, ki ne vidi potrebe po združenjih, so v dodatna združenja včlanjena z namenom, da se lažje uvidi spremembe in usmeritve panoge, prav tako pa pridobijo informacije o aktualnih novostih, javnih natečajih ter spremembah zakonodaje, standardov in predpisov. Podjetje V1 je izpostavilo tudi pomen mreženja in informacij o širšem dogajanju.

Zavedanje o pomenu znanja in prehajanju informacij se relativno močno razlikuje med manjšimi in večjimi podjetji. Iz intervjujev je bilo razvidno, da predvsem večja podjetja bolj plansko upravljajo z znanjem in izpostavljajo pomen dolgoročnega planiranja in pozicioniranja. Udeležba v gradbenih združenjih in ostalih zbornicah je večja s strani velikih podjetij, slednja jim pripisujejo tudi večji pomen.

3.3.3 Pomen podjetniških priložnosti

Mnenja o podjetniških priložnostih ter o pomenu zaznavanja le-teh se med manjšimi podjetji močno razlikujejo; različno so jih dojemala tudi med časom recesije in konjunktore. Vsa podjetja spremljajo razmere na trgu, analizirajo končane projekte ter zbirajo odzive naročnikov, a priložnosti ne iščejo proaktivno. Podjetje M5 se je med recesijo preusmerilo na novo gradbeno področje in ni iskalo novih priložnosti, sedaj pa so budni, raziskujejo ter poudarjajo pomen pridobivanja informacij iz prve roke. V podjetju M4 se zavedajo, da je iskanje oziroma zaznavanje podjetniških priložnosti predvsem osebna lastnost zaposlenega, pri čemer spodbujajo podajanje predlogov za izboljšave ter kritično in budno razmišljanje. Podjetje M6 je dodalo opazko o zavedanju, da je gradbeništvo v osnovi panoga z nizko dodano vrednostjo. V podjetju ob delu razmišljajo in iščejo ideje, ki tvorijo izdelke. Produkte tako lažje tržijo; dokler le-ti ne dobijo preveč konkurence, je možna segmentacija, posledično pa tudi višja dodana vrednost.

Velika podjetja so si glede pomena podjetniških priložnosti za prihodnost in razvoj podjetja enotna, poudarjajo faktor človeškega kapitala pri njihovem odkrivanju. V podjetju V1 so zaradi recesije postali bolj aktivni in budni, več vlagajo tudi v razvoj. Izboljšanje stanja v gradbeni panogi pričakujejo po vpeljavi informacijskega modeliranja gradenj (BIM) za vse javne objekte v letu 2023. Podjetje V6 zaradi stabilnih naročnikov in obilice dela ne išče novih priložnosti.

Zaznavanju podjetniških priložnosti dajejo velik pomen tako manjša kot tudi večja gradbena podjetja. Iz poglobljenih pogovorov je bilo razvidno, da so večja podjetja bolj poudarjala pomen človeškega kapitala, prav tako več vlagajo v razvoj. Podjetje V1 pričakuje, da bodo zunanji dejavniki vplivali na izboljšave v slovenskem gradbeništvu, in sicer zaradi obvezne vpeljave modeliranja v načinu BIM leta 2023.

3.3.4 Pomen inovativnosti

Vsa manjša podjetja izpostavljajo velik pomen inovativnosti, povezujejo jo z nenehnimi izboljšavami tako na organizacijski kot tudi na tehnično-tehnološki ravni. Pomen inovacij je predvsem v tem, da izboljšujejo delovne pogoje in omogočajo, da podjetja dolgoročno ostanejo v stiku s konkurenco. Izboljšave so zaželeno na organizacijskem, stroškovnem in tehnološkem področju. Razlogi za vpeljavo inovacij so pretežno ekonomski. Vsa podjetja spodbujajo zaposlene glede predlogov, podjetji M1 in M3 svoje zaposlene za aktivnosti in konstruktivne predloge nagradita v finančni obliki. Podjetji M4 in M6 sta pripomnili, da zakonodaja zavira tehnične inovacije na področju materialov. Podjetje M4 opazuje velika podjetja ter poskuša primere dobrih praks vpeljati tudi v lastno organizacijo.

Vsa velika podjetja izpostavljajo velik pomen inovativnosti, tako kot manjša jo povezujejo z nenehnimi izboljšavami na vseh ravneh in področjih podjetij. Podjetja V2, V3, V4 in V6 omejene zmožnosti inoviranja poudarjajo predvsem zaradi vključevanja v projekt, ko je le-ta že definiran. Pospesovalci sprememb so po mnenju podjetja V3 projektivni biroji in proizvajalci materialov. Pri vpeljavah izboljšav se velikokrat posvetujejo s kadrom. Uspešno vpeljani predlogi so finančno nagrajeni.

Vsa podjetja inovacije povečujejo z izboljšavami tako na netehnoloških kot tudi na tehnično-tehnoloških področjih. Del velikih podjetij izpostavlja specifičnost gradbene panoge in vključevanje v projekt, ko je le-ta že definiran, posledično so nezmožni inoviranja v polnem pomenu besede. Iz pogovorov ni bilo razvidno, ali podjetja za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja uporabljajo namenske metode. Predloge pridobivajo predvsem od zaposlenih, delno tudi od naročnikov ter dobaviteljev. Za ustvarjalno mišljenje izpostavljajo pomembnost odprte komunikacije. Posamezna podjetja, tako manjša kot tudi večja, uspešno vpeljane predloge, ki so jih predlagali zaposleni, finančno nagrajijo.

3.3.5 Ključni dejavniki za vpeljavo novitet v podjetje

Iz intervjujev je možno razbrati, da je v manjših podjetjih ključni dejavnik pri izboljšavah pozitiven učinek na poslovanje podjetja, t. i. ekonomska smiselnost. Faktorji so odvisni od področij vpeljave. Ključni dejavnik za vpeljavo je zadovoljen kader. Podjetje M2 izpostavlja, da so novitete in izboljšave v prvi vrsti spremembe, ki za uporabnike posledično predstavljajo psihično obremenitev, pri vpeljavi zato uporabnikom poskušajo ustrezno predstaviti uporabno vrednost, saj nenazadnje le-ti odločajo o končnem sprejetju ali zavrnitvi novitete. Z vpeljevanjem izboljšav so imela manjša podjetja različne izkušnje; spremembe na organizacijskem nivoju so pogosteje deležne odpora. V podjetju M6 verjamejo, da je potreben konsenz in verjetje v pomembnost izboljšav z vseh strani organizacije.

Velika podjetja poudarjajo več kriterijev, ki vplivajo na odločitve o vpeljevanju izboljšav, podjetje V1 izpostavlja tudi vedno večji pomen družbene odgovornosti, pri čemer ekonomski faktorji niso edino merilo. Podan odgovor podjetja V1 govori o tem, da imajo

pobud s strani kadra več, kot je finančnih možnosti, zato poskušajo pobude smiselno točkovati – ko pobude dosežejo ustrezno število točk, jih realizirajo. V podjetju V5 ima pri ocenjevanju ključno vlogo vodstvo podjetja, ki tehta med faktorji hitrejša in enostavnejša izvedba ter povečanjem kvalitete in stroškovne učinkovitosti. Vsa podjetja so si enotna, da je najpomembnejša stroškovna optimizacija. Pri vpeljevanju poskušajo delovati procesno, torej z vpeljevanjem manjših in postopnih sprememb, s čimer ne dosežejo večjega odpora. Podjetje V6 gradbeno panogo dojema kot konzervativno panogo, kjer izboljšave velikokrat niso zaželeni. Poudarja pomen države ter projektivnih birojev, ki bi morali spodbujati napredne ter preverjene rešitve.

Pri primerjavi manjših in večjih podjetij ter njihovih pogledov na ključne dejavnike za vpeljavo izboljšav je razvidno, da manjša podjetja zasledujejo predvsem cilj povečanja stroškovne učinkovitosti. Iz odgovorov večjih podjetij je možno razbrati, da so le-ta bolj osredotočena na inovativnost, dajejo ji tudi večji pomen kot manjša podjetja. Del velikih podjetij ima urejeno sistematizacijo, s čimer so opredeljeni faktorji, ki vplivajo na odločitev o sprejetju inovacij v podjetje. Zaradi kompleksnosti organizacij se večja podjetja pogosteje soočajo s težavami pri vpeljevanju inovacij, zaradi česar v podjetju V1 pred večjimi spremembami kader ustrezno pripravijo (izobrazijo) ter predstavijo razloge za spremembe. V vseh podjetjih je zavedanje o pomenu človeških virov, ki so najpomembnejši dejavnik za uspešno vpeljavo inovativnosti, relativno veliko.

3.3.6 Merjenje stališč

Anketni vprašalnik, s katerim so bila merjena stališča o izbranih gradbenih podjetjih ter tudi gradbeni panogi na splošno, služi kot dopolnitev poglobljenim polstrukturiranim intervjujem ter omogoča širše razumevanje stanja gradbeništva kot gospodarske dejavnosti v Sloveniji.

V nadaljevanju so zbrani anketni odgovori, ki so bili pridobljeni pri raziskavi, pri čemer je pri vsakem sklopu odgovorov podan komentar oziroma povzetek. Omogočena je kvantitativna primerjava med odgovori MSP in velikih gradbenih podjetij, a rezultatov zaradi majhnosti vzorca ni možno splošiti na celotno panogo.

Z anketnim vprašalnikom so bila merjena stališča o:

- oceni uspešnosti izbranega podjetja v primerjavi s konkurenco (6 vprašanj);
- oceni inovativnosti gradbene panoge (3 vprašanja);
- oceni inovativnosti v izbranem gradbenem podjetju (5 vprašanj);
- ključnih kriterijih za spodbujanje inovativnosti v gradbeni panogi (3 vprašanja) ter
- ključnih razlogih za inovativnost v izbranem gradbenem podjetju (4).

Zadnje vprašanje anketnega dela se je nanašalo na delovanje v tujini, in sicer ali podjetje deluje oziroma se osredotoča na delovanje v tujini.

Prvi sklop anketnih vprašanj se nanaša na oceno uspešnosti izbranega podjetja v primerjavi s konkurenco. Ocena uspešnosti je bila merjena na numerični lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni precej nižje, 2 pomeni nižje, 3 pomeni enako, 4 pomeni višje in 5 pomeni precej višje.

V tabeli 5 so zbrani in prikazani različni odgovori o oceni uspešnosti podjetja na različnih področjih v primerjavi s konkurenco. Manjša podjetja v povprečju ocenjujejo enako uspešnost v primerjavi s konkurenco, po drugi strani pa so odgovori velikih podjetij na numerični lestvici v povprečju ocenjeni višje. MSP gradbena podjetja tako ocenjujejo, da zaznavajo primerljivo število priložnosti kot konkurenca, velika podjetja pa ocenjujejo, da v povprečju zaznavajo več priložnosti kot konkurenca. Vsa zajeta podjetja v analizi ocenjujejo, da imajo primerljiv ali višji dobiček kot konkurenca.

Tabela 5: Ocena uspešnosti izbranega podjetja v primerjavi s konkurenco

		Podjetje											
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	V1	V2	V3	V4	V5	V6
Ocena uspešnosti s konkurenco glede na področje	Zaznavanje priložnosti	3 enako	3 enako	3 enako	3 enako	2 nižje	4 višje	4 višje	4 višje	5 precej višje	4 višje	4 višje	4 višje
	Inovativnost	3 enako	3 enako	4 višje	4 višje	3 enako	4 višje	5 precej višje	5 precej višje	3 enako	4 višje	3 enako	3 enako
	Obseg dela/gradnje	3 enako	4 višje	2 nižje	3 enako	5 precej višje	4 višje	4 višje	4 višje	5 precej višje	4 višje	4 višje	5 precej višje
	Ustvarjanje delovnih mest	4 višje	3 enako	2 nižje	4 višje	2 nižje	4 višje	4 višje	5 precej višje	4 višje	4 višje	3 enako	5 precej višje
	Tržni delež	2 nižje	3 enako	2 nižje	4 višje	3 enako	4 višje	4 višje	4 višje	4 višje	4 višje	3 enako	4 višje
	Dobiček	3 enako	3 enako	4 višje	3 enako	4 višje	4 višje	4 višje	4 višje	4 višje	4 višje	4 višje	4 višje

Vir: lastno delo.

Preostanek anketnih vprašanj se je nanašal na strinjanje s podanimi izjavami. Izjava strinjanja je bila merjena na numerični lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 2 pomeni »se ne strinjam«, 3 pomeni »se niti ne strinjam, niti strinjam«, 4 pomeni »se strinjam« in 5 pomeni »popolnoma se strinjam«.

Ocene inovativnosti gradbene panoge na tehnično-tehnoloških in netehnoloških področjih so podane v tabeli 6. Skoraj vsa podjetja so si enotna, da je gradbena panoga inovativna pri tehničnih inovacijah, pri čemer MSP gradbena podjetja panogo v primerjavi z velikimi gradbenimi podjetji v povprečju ocenjujejo kot relativno bolj inovativno. Velika podjetja so mnenja, da je gradbeništvo na področju tehnoloških inovacij najmanj inovativno.

Tabela 6: Ocena inovativnosti gradbene panoge

		Podjetje											
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	V1	V2	V3	V4	V5	V6
Gradbeništvo je inovativno na področju	Tehničnih inovacij	4 se strinjam	2 se ne strinjam	4 se strinjam	5 popolnom a se strinjam	2 se ne strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	2 se ne strinjam
	Tehnoloških inovacij	4 se strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	2 se ne strinjam	4 se strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	2 se ne strinjam	2 se ne strinjam	2 se ne strinjam	2 se ne strinjam
	Netehnoloških inovacij	4 se strinjam	2 se ne strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	5 popolnom a se strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam

Vir: lastno delo.

V tabeli 7 so odgovori prikazani glede na pomembnost oziroma prikazujejo, na katerih področjih v izbranih gradbenih podjetjih se spodbuja inovativnost. Pri tem v vseh podjetjih relativno primerljivo spodbujajo vse vrste inovacij (tako tehnično-tehnološke kot tudi netehnološke). Radikalne inovacije spodbujajo le v podjetjih V1 in V2. V podjetju V1 so se opredelili kot podjetje, v katerem najbolj spodbujajo inovativnost.

Tabela 7: Stopnja inovativnosti izbranega gradbenega podjetja

		Podjetje											
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	V1	V2	V3	V4	V5	V6
V našem podjetju spodbujamo	Tehnične inovacije	4 se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	5 popolnoma se strinjam	5 popolnoma se strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	2 se ne strinjam
	Tehnološke inovacije	4 se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	2 se ne strinjam	5 popolnoma se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam
	Netehnološke inovacije	4 se strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam
	Inkrementalne inovacije	4 se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam	5 popolnoma se strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam	5 popolnoma se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam
	Radikalne inovacije	1 sploh se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	2 se ne strinjam	2 se ne strinjam	2 se ne strinjam	2 se ne strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	2 se ne strinjam	2 se ne strinjam	2 se ne strinjam	2 se ne strinjam

Vir: lastno delo.

Stališča o ključnih kriterijih dizajnerskega razmišljanja so podana v tabeli 8. Za spodbujanje inovativnosti v gradbeni panogi so po mnenju podjetij pomembni vsi vidiki, izmed vseh v velikih in MSP gradbenih podjetjih najbolj izpostavljajo ekonomski kriterij.

Tabela 8: Ključni kriteriji za spodbujanje inovativnosti v gradbeni panogi

		Podjetje											
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	V1	V2	V3	V4	V5	V6
Pomembnost kriterija za spodbujanje inovativnosti v gradbeni panogi	Ekonomski vidik	4 se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam	5 popolnoma se strinjam	5 popolnoma se strinjam	5 popolnoma se strinjam	5 popolnoma se strinjam	5 popolnoma se strinjam	5 popolnoma se strinjam
	Tehnološki vidik	4 se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam
	Tržni vidik	4 se strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam	5 popolnoma se strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam

Vir: lastno delo.

Tabela 9 prikazuje ključne razloge za inovativnost v izbranih gradbenih podjetjih. Izmed vseh razlogov je v povprečju najpomembnejši kriterij izboljšanje stroškovne učinkovitosti, najmanj pomemben pa ohranitev tehnološke superiornosti. Prav tako je najpomembnejši razlog in motiv za inovativnost v velikih podjetjih izboljšanje stroškovne učinkovitosti, po drugi strani pa MSP podjetja izpostavljajo, da postajajo bolj inovativna zaradi zahtev naročnikov.

Tabela 9: Ključni razlogi za inovativnost v izbranem gradbenem podjetju

		Podjetje											
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	V1	V2	V3	V4	V5	V6
Ključni razlogi za inovativnost v našem podjetju	Izboljšanje stroškovne učinkovitosti	4 se strinjam	4 se strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	5 popolnoma se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam	5 popolnoma se strinjam	5 popolnoma se strinjam	5 popolnoma se strinjam	5 popolnoma se strinjam	5 popolnoma se strinjam
	Ohranitev tehnološke superiornosti	4 se strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam	4 se strinjam	2 se ne strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	2 se ne strinjam
	Ohranitev stika s konkurenco	4 se strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam	5 popolnoma se strinjam	2 se ne strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam
	Zahteve naročnikov	4 se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam	5 popolnoma se strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam	4 se strinjam

Vir: lastno delo.

Odgovori izbranih gradbenih podjetij glede delovanja v tujini so predstavljeni v tabeli 10. Iz odgovor je razvidno, da se izmed MSP gradbenih podjetij le eno podjetje (M2) osredotoča na delovanje v tujini, po drugi strani pa izmed velikih gradbenih podjetij le podjetje V6 ne deluje v tujini. Iz poglobljenih intervjujev sem razbral, da skoraj vsa MSP gradbena podjetja iščejo projekte ter priložnosti lokalno, tj. v Sloveniji. Velika podjetja v tujini delujejo zaradi novih poslovnih priložnosti kot tudi za povečanje stabilnosti poslovanja v primeru recesij.

Tabela 10: Izbrana gradbena podjetja, ki se osredotočajo na delovanje v tujini

	Podjetje											
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	V1	V2	V3	V4	V5	V6
Delujete oz. se osredotočate na delovanje v tujini?	Ne	Da	Ne	Ne	Ne	Ne	Da	Da	Da	Da	Da	Ne

Vir: lastno delo.

Pri primerjavi stališč manjših in večjih podjetij je razvidno, da imajo le-ta v povprečju relativno primerljive odgovore. Kot ključne razloge za povečanje inovativnosti v gradbeni panogi izpostavljajo vse vidike, izmed vseh je najpomembnejši ekonomski vidik. V vseh podjetjih spodbujajo inkrementalne inovacije, radikalne inovacije pa le v dveh večjih (V1 in V2).

3.4 Analiza trga

S pomočjo sekundarnih podatkov sem preveril stanje gradbene panoge kot celote, vpliv gospodarske krize na gradbena podjetja ter kako so se v panogi med obdobjem 2007–2018 spreminjali skupni finančni kazalniki (sredstva, celotni prihodki, čisti dobiček/izguba, dodana vrednost na zaposlenega itd.), s čimer sem preveril, kakšen vpliv je imela recesija na gradbeno panogo ter kako se le-ta prilagaja oziroma spreminja skozi čas.

Dejavnost gradbeništva se je predvsem do leta 2007 močno razvijala, kar je posledično pripomoglo k visoki in hitri gospodarski rasti v Sloveniji. Panoga gradbeništva je v predkriznem času veljala za gonilno silo gospodarstva (UMAR, 2007). V času gospodarske krize se je začasno zmanjšalo število vseh gradenj, kar je poleg zmanjšanja prihodkov vplivalo tudi na zmanjšanje BDV v panogi. Gradbeništvo je bilo v gospodarski krizi pred desetimi leti tako ena izmed najbolj prizadetih gospodarskih dejavnosti. V vmesnem oziroma zadnjem obdobju je večina področij slovenskega gospodarstva (storitve, industrija, trgovina) že preseгла predkrizni prihodek od prodaje, v primerjavi s preostalimi dejavnostmi še vedno precej zaostaja v rasti le gradbeništvo kot panoga (SURS, 2019d).

Po podatkih, ki so podani na strani SURS-a (2019d) ter povzeti v tabeli 11, je razvidno, da je bilo po letu 2008 opaziti padec števila podjetij, prihodkov in števila zaposlenih. Rast vseh treh kazalnikov je bila deloma zaznana po letu 2013, predvsem pa v obdobju 2017–2018, ko govorimo o t. i. konjunkturi. Število podjetij, registriranih v gradbeni dejavnosti, se približuje prekriznim časom (leta 2018 je bilo v dejavnosti gradbeništva registriranih 19.220 podjetij, leta 2008 pa 19.443). V kolikor leto 2018 primerjamo z letom 2008, pa je po drugi strani moč opaziti za skoraj tretjino nižje prihodke od prodaje ter za skoraj četrtino nižje število zaposlenih oseb, ki delajo v gradbeništvu. Produktivnost dela (v letu 2018 je znašala 24.952 EUR) je kot posledica manjšega števila oseb, ki delajo v dejavnosti gradbeništva,

preseгла predkrizno vrednost. Ustvarjena dodana vrednost dejavnosti gradbeništva v Sloveniji po letu 2015 nekoliko narašča; leta 2018 je dejavnost prispevala skoraj 7 % ustvarjene dodane vrednosti (1,7 milijarde EUR), stroški dela so znašali približno 1,1 milijarde EUR, povprečna bruto plača v gradbeništvu pa je leta 2018 znašala 1.290 EUR, kar je nižje od povprečne slovenske bruto plače.

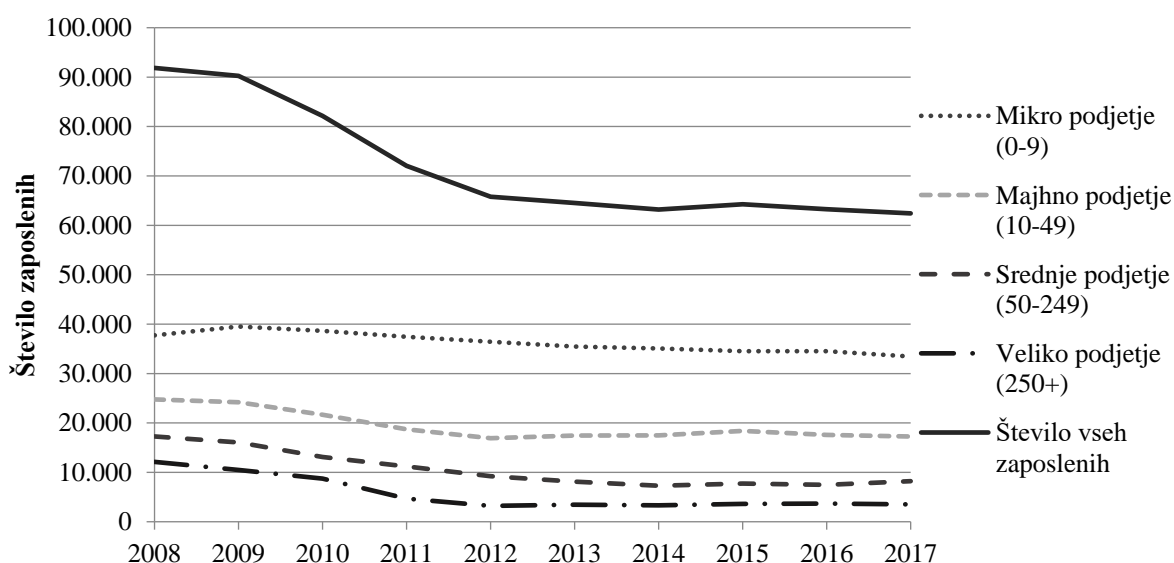
Tabela 11: Ključni podatki o gradbeništvu, Slovenija

	Leto		
	2008	2013	2018
Število podjetij	19.433	18.066	19.220
Prihodki od prodaje (mrd. EUR)	8,4	4,4	6,0
Dodana vrednost v stroških faktorjev (mrd. EUR)	2,1	1,2	1,7
Stroški dela (mrd. EUR)	1,3	0,8	1,1
Število oseb, ki delajo	89.766	60.852	67.582
Produktivnost dela	23.682	18.929	24.952
Povprečna bruto mesečna plača (EUR)	1.148	1.188	1.290

Vir: Statistični urad Republike Slovenije (2019d).

Slika 10 prikazuje jasen trend upadanja zaposlenosti v celotni panogi ter zmanjševanje števila zaposlenih v majhnih, srednjih in velikih podjetjih. Mikropodjetja niso bila deležna večjih sprememb. Po nastopu gospodarske krize je gradbena panoga postajala vse bolj razdrobljena, s čimer je veliko unikatnega znanja prešlo v manjša podjetja.

Slika 10: Gibanje števila zaposlenih v registriranih gradbenih podjetjih



Prirjeno po Statističnem uradu Republike Slovenije (2019b).

Število novonastalih gradbenih podjetij je vse od leta 2008 padalo (leta 2008 je bilo novonastalih podjetij 3.065), manjša rast se je pojavila leta 2017 (leta 2017 je bilo novonastalih podjetij 1.535). Prav tako pada število podjetij, ki prenehajo s poslovanjem v dejavnosti gradbeništva (leta 2008 je prenehalo poslovati 1.562 podjetij, leta 2017 pa 950). Med vsemi gradbenimi podjetji še vedno prevladujejo mikro ter mala podjetja; tako je bilo v letu 2017 več kot 94 % vseh gradbenih podjetij z manj kot 10 zaposlenimi (SURS, 2019d).

Podatki, pridobljeni s poslovno-informacijskega portala slovenskega gospodarstva Bisnode Gvin so predstavljeni v tabeli 12. Prikazana je tržna analiza panoge gradbeništva v Sloveniji od leta 2007 do leta 2018. V tabeli so podatki navedeni po posameznih letih in po različnih finančnih podatkih, izraženih v enoti evro. Razvidno je, da so bili leta 2018 v povprečju vsi kazalci (razen dodana vrednost na zaposlenega ter stopnja zadolženosti) nižje kot leta 2008, tj. v obdobju pred gospodarsko krizo. V času 2008–2018 se je število zaposlenih v gradbeništvu kot tudi število gradbenih podjetij zmanjšalo; pri čemer je za več kot polovico manj srednje velikih in velikih podjetij. Dodana vrednost na zaposlenega je naraščala tudi med obdobjem krize, in sicer predvsem zaradi večjega zmanjševanja števila zaposlenih kot upada poslovnih prihodkov.

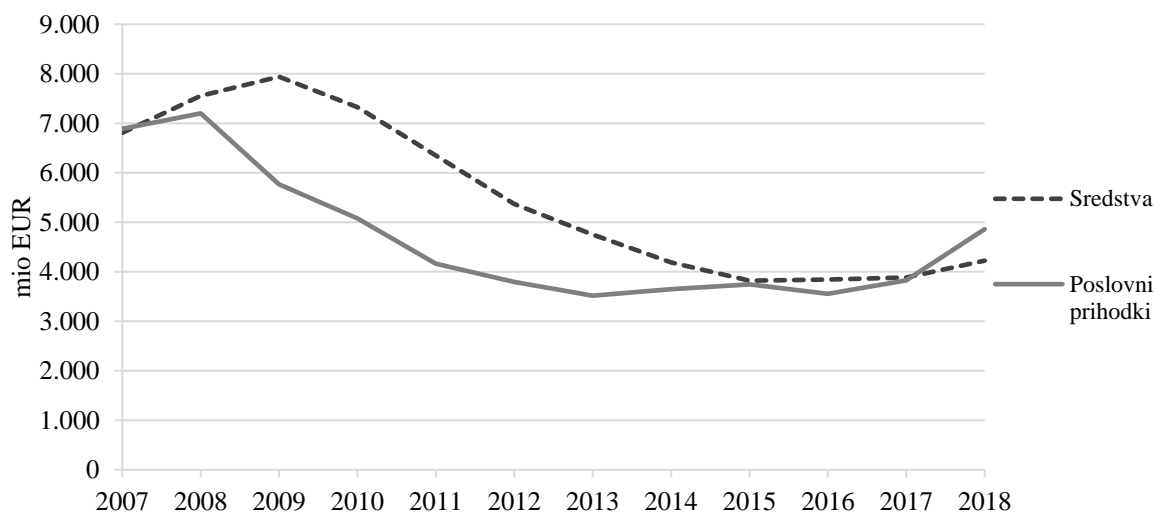
Tabela 12: Analiza trga panoge gradbeništva v letih 2007–2018

Leto	Sredstva v EUR	Poslovni prihodki v EUR	Dobiček/izgube iz poslovanja (EBIT) v EUR	EBITDA v EUR	Celotna dodana vrednost v EUR	Dodana vrednost na zaposlenega v EUR	Stopnja zadolženosti v %
2007	6.808.477.172	6.889.679.063	280.941.049	599.128.117	1.506.846.495	28.347	75,47
2008	7.553.878.674	7.200.156.823	308.872.709	628.595.967	1.440.623.092	25.356	77,49
2009	7.940.732.519	5.764.989.575	142.133.408	432.495.535	1.264.872.886	23.719	83,75
2010	7.326.267.815	5.077.798.623	-75.856.816	268.572.665	1.015.058.752	21.813	77,72
2011	6.348.568.984	4.163.996.225	-28.846.658	235.718.681	993.080.640	25.295	74,65
2012	5.368.501.529	3.793.027.747	-6.656.535	242.460.839	946.783.364	27.390	72,63
2013	4.750.557.513	3.516.893.356	43.027.193	211.725.491	854.743.061	25.765	69,97
2014	4.187.759.654	3.649.548.079	-77.081.796	258.180.167	993.207.819	29.356	70,36
2015	3.819.948.756	3.746.245.453	146.307.719	299.092.309	1.014.902.297	29.621	61,14
2016	3.840.823.110	3.555.965.277	69.854.091	277.144.963	1.022.777.896	28.533	62,44
2017	3.884.661.707	3.826.085.057	131.197.836	292.685.659	1.023.539.082	28.603	60,91
2018	4.224.428.677	4.861.332.766	212.517.369	374.862.726	1.286.358.043	31.366	58,30

Prirejeno po Bisnode d.o.o. (2019).

Iz gibanja poslovnih prihodkov in sredstev v obdobju 2007–2018, prikazanih na sliki 11, je razvidno, da je gradbena panoga leta 2018 ustvarjala manj poslovnih prihodkov kot leta 2008. Poslovni prihodki so upadali vključno do leta 2016, v letih 2017 in 2018 pa so se zvišali. Sredstva gradbenih podjetij so leta 2009 znašala skoraj 8 milijard EUR, a so se do leta 2015 znižala za več kot polovico, tj. na malce več kot 3,8 milijard EUR. Pernat (2017) je mnenja, da velika nihanja tako v smeri padcev kot tudi rasti najbolj prizadenejo velika podjetja in jih naredijo še bolj ranljiva.

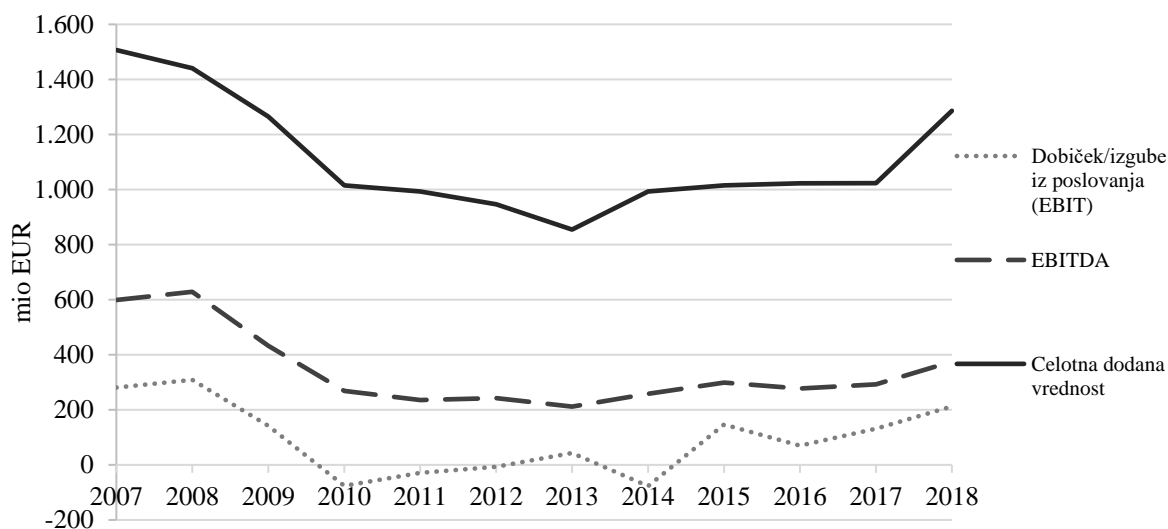
Slika 11: Sredstva in poslovni prihodki v panogi gradbeništva med leti 2007–2018



Prirejeno po Bisnode d.o.o. (2019).

Gibanje finančnih kazalnikov dobiček iz poslovanja (v nadaljevanju EBIT), dobiček iz poslovanja pred amortizacijo (v nadaljevanju EBITDA) ter celotna dodana vrednost v panogi gradbeništva v letih 2007–2018 so prikazani na sliki 12. Celotna dodana vrednost je iz 1,5 milijarde EUR (leta 2007) do leta 2013 upadla skoraj za polovico, in sicer na 855 milijonov EUR. Od leta 2013 se celotna dodana vrednost zvišuje, leta 2018 je tako znašala 1,3 milijarde EUR. Finančna kazalnika EBIT in EBITDA sta se po začetku gospodarske krize leta 2008 močno znižala; EBIT je bila med leti 2010 in 2014 večkrat negativna. Vrednost EBITDA se je zniževala od leta 2008 do leta 2013, in sicer iz vrednosti več kot 600 milijonov EUR na 200 milijonov EUR; leta 2018 pa je EBITDA v panogi gradbeništva znašala skoraj 375 milijonov EUR.

Slika 12: Finančni kazalniki v panogi gradbeništva med leti 2007–2018

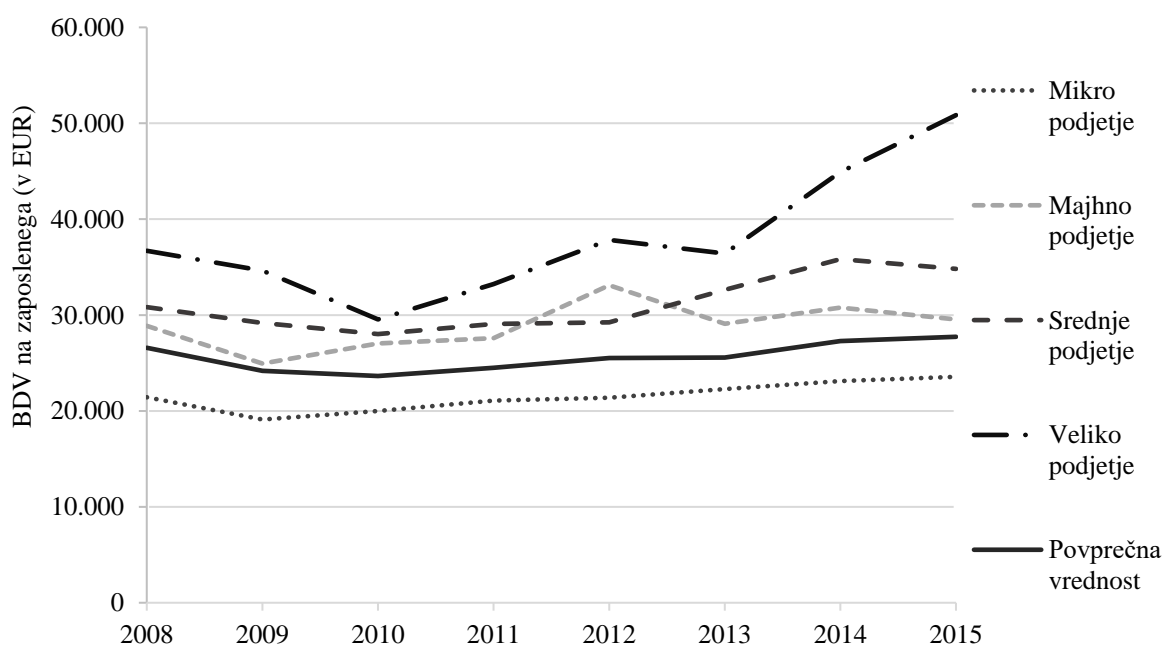


Prirejeno po Bisnode d.o.o. (2019).

Iz od SURS-a (2019e) pridobljenih podatkov, ki so prikazani na sliki 13, je razvidno, da je BDV na zaposlenega v različno velikih gradbenih družbah med obdobjem 2008–2015 v povprečju od leta 2010 naraščala. Leta 2010 je povprečna vrednost BDV na zaposlenega v panogi gradbeništva znašala skoraj 24 tisoč EUR, leta 2015 pa skoraj 28 tisoč EUR. Razvidno je, da je faktor BDV na zaposlenega najvišji v velikih podjetjih, sledijo srednje velika podjetja ter mala podjetja, faktor je najnižji v mikropodjetjih. Leta 2015 je bil prej omenjeni faktor v velikih podjetjih za več kot dvakrat višji kot v mikropodjetjih (BDV na zaposlenega v manjših podjetjih je bila več kot 27 tisoč EUR nižja).

Ugotovitve glede BDV na zaposlenega se skladajo z ugotovitvami, ki jih je predstavil Loosemore (2014). Slednji pravi, da MSP gradbena podjetja delujejo predvsem na področju kapitalsko manj intenzivnih gradenj. Dimitriou, Mourmouris in Sartzetaki (2015) poudarjajo pomen posrednih in neposrednih gospodarski učinkov večjih infrastrukturnih projektov, ki jih gradijo velika gradbena podjetja. Velika gradbena podjetja so prisotna ob velikih gradnjah (specializirana gradbena dela kot tudi gradnja inženirskih objektov), kjer je potrebno imeti veliko sredstev in tehničnega, organizacijskega kot tudi strokovnega znanja, tako da je bolj izobražena delovna sila zaposlena v večjih gradbenih podjetjih. SURS (2019d) navaja, da je bilo leta 2018 med zaposlenimi več kot 90 % moških. Med vsemi zaposlenimi v gradbeništvu je imelo skoraj 13 % zaposlenih dokončano osnovnošolsko izobrazbo, več kot 39 % zaposlenih je imelo dokončano srednjo poklicno šolo, skoraj 33 % zaposlenih je imelo srednjo strokovno ali srednjo splošno šolo, medtem ko je manj kot 11 % zaposlenih imelo dokončano višješolsko ali visokošolsko izobrazbo.

Slika 13: Bruto dodana vrednost na zaposlenega v različno velikih gradbenih družbah



Prirejeno po Statističnem uradu Republike Slovenije (2019e).

3.5 Diskusija rezultatov empirične analize

Na podlagi raziskovalnih vprašanj v tem poglavju opredeljujem ugotovitve glede gradbene panoge ter analize podjetniških priložnosti v obdobju recesije; prav tako opisujem tudi stanje dejavnosti gradbeništva kot celote in podajam področja za nadaljnje raziskovanje.

Del odgovorov iz analize poglobljenih intervjujev je že smiselno združenih v poglavju 3.3 z naslovom Rezultati raziskave, zato se v tej točki opredeljujem le do preostalih raziskovalnih vprašanj.

Kaj bi lahko gradbena podjetja spremenila v načinu vrednotenja podjetniških priložnosti, da bi postala bolj odzivna na spremembe na trgu?

Iz kvalitativnih podatkov, ki sem jih pridobil s pomočjo intervjujev (2018–2019) in tudi kvantitativnih sekundarnih podatkov, uporabljenih v analizi trga, je razvidno, da tako MSP kot tudi velika gradbena podjetja niso bila ustrezno pripravljena na preteklo gospodarsko krizo, ki se je začela leta 2008.

Iz poglobljenih intervjujev izbranih gradbenih podjetij je možno razbrati, da so bila podjetja v želji po preživetju prisiljena v organizacijske spremembe. Kot posledico pretekle gospodarske krize lahko za podjetja, ki so jo preživela, v povprečju navedemo, da so bolj pozorna na spremembe v gospodarstvu kot pred recesijo.

Izbrana MSP gradbena podjetja, ki so sodelovala v poglobljeni raziskavi, trenutno na področju zaznavanja in vrednotenja podjetniških priložnosti delujejo predvsem pasivno, in sicer na takšen način, da sodelujejo z ekonomsko stabilnimi naročniki (preverjajo bonitetno oceno, pretekle reference in izkušnje z ostalimi izvajalci). V primeru vpeljevanja inovacij uporabljajo le preverjene tehnično-tehnološke in netehnološke izboljšave.

Po drugi strani je iz analize poglobljenih intervjujev izbranih gradbenih podjetij moč zaznati mnogo višjo podjetniško naravnost in budnost. Primer iz podjetja V1 govori o tem, da so v organizaciji med krizo začeli aktivno preučevati gradbeno panogo, sedaj pa so še bolj aktivni, budni in usmerjeni v razvoj (lasten razvojni oddelek). Podjetje se zaveda pomena znanja in spodbujanja inovativnosti. Med veliki podjetji je moč zaznati, da je kot posledica trenutne obuditve gradbenega trga (številni večji gradbeni projekti) povečano tudi zaznavanje priložnosti v panogi, prav tako pa je povečano vlaganje v procesne izboljšave in tehnološki razvoj.

Na podlagi strokovne literature ter analize kvalitativnih podatkov iz intervjujev predpostavljam, da bi gradbena podjetja v primeru aktivnejšega preučevanja stanja panoge gradbeništva in gospodarstva kot celote postala bolj čuječa, budna in proaktivna. Posledično bi podjetja lahko bila bolj odzivna na spremembe trga. Baron in Shane (2008) opredeljujeta dejavnike, ki vplivajo na zaznavanje podjetniške priložnosti: aktivno iskanje podjetniške priložnosti, podjetniško budnost, predhodna znanja, izkušnje in socialno mrežo.

Kako bi gradbena podjetja postala ekonomsko uspešnejša ter zvišala dodano vrednost na zaposlenega?

Gradbena podjetja imajo, da bi postala bolj ekonomsko uspešnejša, na voljo več načinov - povečanje prihodkov, obvladovanje stroškov, optimizacija poslovanja, eden izmed faktorjev pa je tudi zvišanje dodane vrednosti.

Po podatkih za obdobje 2008–2015 (SURS, 2019e) in iz tabele 13, je razvidno, da je bila v povprečju najnižja dodana vrednost v mikropodjetjih; v slednjih bi naj bila zaposlena manj izobražena delovna sila (SURS, 2019d). Prav tako je potrebno zavedanje, da vsa gradbena podjetja nimajo močnih razvojnih ambicij. Na podlagi strokovne literature ter analize kvalitativnih podatkov predpostavljam, da bi dodano vrednost na zaposlenega lahko zvišali s pomočjo ozaveščanja o podjetniških priložnostih, budnosti, spremembah panoge itd.

Tabela 13: Bruto dodana vrednost na zaposlenega v različno velikih gradbenih družbah

LETO	Mikropodjetje BDV na zaposlenega v EUR	Majhno podjetje BDV na zaposlenega v EUR	Srednje podjetje BDV na zaposlenega v EUR	Veliko podjetje BDV na zaposlenega v EUR	Povprečna vrednost BDV na zaposlenega v EUR
2008	21.426	28.868	30.834	36.702	26.594
2009	19.107	24.944	29.181	34.627	24.190
2010	19.990	27.044	28.016	29.546	23.644
2011	21.083	27.586	29.074	33.231	24.493
2012	21.371	33.109	29.240	37.843	25.524
2013	22.273	29.088	32.623	36.421	25.573
2014	23.121	30.784	35.832	44.913	27.293
2015	23.559	29.534	34.812	50.847	27.734

Prirejeno po Statističnem uradu Republike Slovenije (2019e).

Zakaj je na področju gradbeništva tako nizka stopnja preživetja v času kriz in zakaj bi zmanjšanje javnih naročil lahko bilo problematično?

V preteklem obdobju je bilo zaznati, da gradbena podjetja niso bila ustrezno pripravljena na gospodarsko zahtevne čase. V primeru javnih naročil je potrebno dodati, da država s svojimi naročili predstavlja približno 60 % trga (Združenje siBIM, 2018). Gradbeništvo kot počasi prilagodljiva gospodarska panoga (procesi, vključno z izobraževanjem delavcev, potekajo v gradbeništvu zelo počasi), bi lahko ob hitrih spremembah na področju povpraševanja po graditvi vodila v nepredvidljivo obdobje. Med strokovno javnostjo velja prepričanje, da bi morala država pripraviti načrt gradbenih investicij, s čimer bi gradbena podjetja lahko načrtovala razvoj (GZS, 2017).

Eno izmed področij za diskusijo je brez dvoma tudi, kako se bodo gradbena podjetja prilagodila na vpeljavo informacijskega modeliranja objektov (BIM), ki bo v letu 2023 obvezen za vse javne objekte, ter kakšen vpliv bo imela ta vpeljava na celotno panogo. Velika podjetja pričakujejo izboljšave stanja v gradbeništvu ter povečano produktivnost.

SKLEP

Dejavnost gradbeništva v javnosti velja za relativno konzervativno panogo z nizko dodano vrednostjo, pa tudi za panogo, v kateri izboljšave oziroma spremembe pogosto niso zaželeni. V nalogi sem si zadal raziskavo panoge predvsem v obdobju nestabilnih gospodarskih razmer, in sicer s ciljem, da bi kritično prepoznal stanje gradbeništva in njegove razvojne sposobnosti.

Na podlagi pregledane strokovne literature s področja podjetniških priložnosti, inovativnosti, gradbene panoge in na koncu še opravljenih analiz dejavnosti gradbeništva v obdobju 2007–2018 ter analiz izbranih gradbenih podjetij, sem predstavil in opisal podjetniško naravnost, različne načine vrednotenja podjetniških priložnosti ter inovativnost izbranih gradbenih družb. Iz rezultatov raziskav in transkripcij intervjujev gradbenih podjetij, ki so preživela obdobje recesije, sem podal kritičen pregled gradbene dejavnosti v Sloveniji, kot tudi praktične usmeritve. Z nalogo poskušam povečati ozaveščenost ter odzivnost gradbenih družb na nenehne gospodarske spremembe.

Specifičnost gradbene panoge in visoka odgovornost udeleženi v gradbenih projektih zahtevata upoštevanje celotne gradbene zakonodaje, vseh predpisov in gradnje po načrtu. Poleg tega je moč zaznati, da gradbena panoga sledi gospodarski usodi proizvodnje; slednja le proizvaja ter adaptira vmesne proizvode (z relativno nizko dodano vrednostjo), pri čemer ustvarja t. i. potiskalni učinek za kasnejše dejavnosti, ki zaključujejo graditve (obrtiška in inštalacijska dela); le-ta so vedno pogostejše zaznana z višjo dodano vrednostjo.

Ugotovljeno je bilo, da gradbena problematika ni enoznačna, prav tako vzrokov za krizo ni smiselno iskati samo pri upravljavcih podjetij, temveč pri vseh deležnikih v procesu. Trenutni nered na področju gradbeništva komu nemara celo koristi, posledično zato nimajo vsi želje po ureditvi razmer. Vsekakor pa je gradbeništvo velika gospodarska panoga z močnim multiplikativnim učinkom in še večjim potencialom, zaradi česar so izboljšave na tem področju nujne. Izzivi, ki so v gradbeništvu najpogostejše izpostavljeni, so vezani predvsem na povečanje prilagodljivosti, spremenljivo potrebo po delovni sili, velik vpliv na okolje, nizko produktivnost, komunikacijske pregrade, neustrezno tehniko grajenja ter neuravnoteženost med različno velikimi podjetji.

Prav tako se je potrebno zavedati, da nič na svetu ni niti črno niti belo, temveč so vse odtenki sive. Kljub temu da organizacijska oblika MSP gradbenih podjetij omogoča večjo prilagodljivost, niso v primerjavi z velikimi podjetji nič bolj učinkovita pri inovacijah; razlog se skriva v specifičnosti gradbene panoge. Ključni dejavnik za preživetje v hitro spreminjajočem se in rastočem gospodarskem svetu je razumevanje pomena ustreznega podpornega in privlačnega delovnega okolja, ki opolnomoči zaposlene. Zaposleni so najpomembnejša gonilna sila vsake organizacije, brez njih ali brez njihove podpore nobeno podjetje ne more doseči zastavljenih ciljev. Organizacije se ne spreminjajo same od sebe, temveč rastejo oziroma se razvijajo vzporedno z razvojem zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

1. Abbot, C., Jeong, K. & Allen, S. (2006). The Economic Motivation for Innovation in Small Construction Companies. *Construction Innovation (Emerald Group Publishing Limited)*, 6(3), 187.
2. AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2016). *Informacija – O poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2015*. Pridobljeno 6. avgusta 2017 iz https://www.ajpes.si/Doc/LP/Informacije/Informacija_LP_GD_zadruga_2015.pdf
3. Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T. & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
4. Aouad, G., Ozorhon, B. & Abbott, C. (2010). Facilitating innovation in construction: Directions and implications for research and policy. *Construction Innovation*, 10(4), 374–394.
5. Ardichvili, A., Cardozo, R. & Ray, S. (2003). A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105–123.
6. Baron, R. A. (2006). Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs “connect the dots” to identify new business opportunities. *Academy of management perspectives*, 20(1), 104–119.
7. Baron, R. A. & Shane, A. S. (2008). *Entrepreneurship: A process perspective* (2. izd.). Mason, OH: Thomson South-Western.
8. Baumol, W. J. (1990). Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive. *Journal of Political Economy*, 98(5), 893–921.
9. Beck, T. & Demirguc-Kunt, A. (2006). Small and Medium-Size Enterprises: Access to Finance as a Growth Constraint. *Journal of Banking and Finance*, 30(11), 2931–2943.
10. Bešter, J. & Murovec, N. (2010). *Spremljanje inovativnosti slovenskih podjetij*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.
11. Bisnode d.o.o. (2019). *Tržna analiza*. Pridobljeno 25. septembra 2019 iz <http://www.gvin.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/GvinFipo/Pages/Company.aspx?Mode=GvinSI&App=GvinFipo2012SI&CompanyId=39615&CompanyDetailType=MarketAnalysis&Lang=sl-SI&CompanyDetailSubType=BalanceSheet>
12. Blayse, A. M. & Manley, K. (2004). Key Influences on Construction Innovation. *Construction Innovation*, 4(3), 143–154.
13. Bolton, B. & Thompson, J. (2013). *Entrepreneurs: Talent, Temperament and Opportunity*. Abingdon, Oxon: Routledge.
14. Braunsberger, F., Hlavaty, M., Schlamberger, N. & Stevanovič, S. (2010). *Standardna klasifikacija dejavnosti 2008*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
15. Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: Harper Business.

17. Bruyat, C. & Julien, P. A. (2001). Defining the Field of Research in Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(2), 165–180.
18. Bygballe, L. E. & Ingemansson, M. (2014). The Logic of Innovation in Construction. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 512–524.
19. Casson, M. (1982). *The Entrepreneur: An Economic Theory*. Rowman & Littlefield.
20. Chinowsky, P. S. & Meredith, J. E. (2000). Strategic Management in Construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 126(1), 1–9.
21. Cural, L., Santos, S. C. & Caetano, A. (2013). Theoretical foundations on the entrepreneurial potential. *Amity Business Journal*, 2(1), 1–11.
22. Dave, B. & Koskela, L. (2009). Collaborative Knowledge Management-A Construction Case Study. *Automation in Construction*, 18(7), 894–902.
23. Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial Opportunities and the Entrepreneurship Nexus: A Re-Conceptualization. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 674–695.
24. Dimitriou, D., Mourmouris, J. & Sartzetaki, M. (2015). Economic Impact Assessment of Mega Infrastructure Pipeline Projects. *Applied Economics*, 47(40), 4310–4322.
25. Drnovšek, M., Stritar, R. & Vahčić, A. (2005). *Priročnik za pripravo poslovnega načrta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Dyer, J. H., Gregersen, H. B. & Christensen, C. (2008). Entrepreneur behaviors, opportunity recognition, and the origins of innovative ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(4), 317–338.
27. Eckhardt, J. T. & Shane, A. S. (2010). An Update to the Individual-Opportunity Nexus. V Z. J. Acs & D. B. Audretsch (ur.), *Handbook of entrepreneurship research: An Interdisciplinary Survey and Introduction* (2. izd., str. 47–76). New York: Springer New York.
28. Eurofound. (2009, 20. avgust). Restructuring in the Construction Sector. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Pridobljeno 6. januarja 2018 iz https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef0948en.pdf
29. European Commission. (2003). Micro-, Small- and Medium-Sized Enterprises: Definition and Scope. *Official Journal of the European Union: L & C: Legislation, Information and Notices*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
30. European Commission. (2012). *Communication from the Commission to the European Parliament and the Council. Strategy for the Sustainable Competitiveness of the Construction Sector and its Enterprises*. Pridobljeno 25. novembra 2017 iz
31. Eurostat. (1997). *Classification of Types of Construction - CC - Final version 15/10/1997*. Pridobljeno 23. februarja 2018 iz https://ec.europa.eu/eurostat/ramon/documents/cc/intro/intro_cc_1998_doc_11_lang.zip
32. Flis, Š. B. (2009). Stroka je prepričana, da država kot investitor slabo vodi svoje investicije. *IZS.NOVO*, 12(50), 4–5.
33. Flis, Š. B. (2011). Beseda generalne sekretarke Inženirske zbornice Slovenije. *IZS.NOVO*, 14(58), 3.

34. Frese, M. (2009). Toward a psychology of entrepreneurship - an action theory perspective. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 5(6), 437–496.
35. Gann, D. M. (2003). Guest Editorial: Innovation in the Built Environment. *Construction Management & Economics*, 21(6), 553–555.
36. Gartner, W. B., Carter, N. M. & Hills, G. E. (2003). The language of opportunity. V C. Steyaert & D. Hjorth (ur.), *New Movements in Entrepreneurship* (str. 103–124). London: Edward Elgar.
37. Golob, S. (2013). *Učinki managerskih prevzemov na poslovanje prevzetih podjetij : analiza izbranih primerov* (magistrsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
38. GZS – Gospodarska zbornica Slovenije. (2010). *Poslovanje gradbeništva in IGM v letu 2009*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije, Združenje za gradbeništvo in IGM.
39. GZS – Gospodarska zbornica Slovenije. (23.11.2017). *Zaključki Druge strateške konference za trajnostno gradbeništvo*. Pridobljeno 23. februarja 2018 iz https://www.gzs.si/zbornica_gradbenistva_in_industrije_gradbenega_materiala/Novice/ArticleId/61965/zakljucki-druge-strateske-konference-za-trajnostno-gradbenistvo
40. Grégoire, D. A. & Shepherd, D. A. (2012). Technology-Market Combinations and the Identification of Entrepreneurial Opportunities: An Investigation of the Opportunity-Individual Nexus. *Academy of Management Journal*, 55(4), 753–785.
41. Guo, B. H., Yiu, T. W. & González, V. A. (2018). Does Company Size Matter? Validation of an Integrative Model of Safety Behavior across Small and Large Construction Companies. *Journal of Safety Research*, 64, 73–81.
42. Hofer, C. W. & Bygrave, W. D. (1992). Researching Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(3), 91–100.
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52012DC0433>
43. Hunter, M. (2013). A typology of entrepreneurial opportunity. *Economics, Management and Financial Markets*, 8(2), 128–166.
44. Ivanc, B. (2017). Sveža analiza: Gradnje 2016. *Glas gospodarstva, maj 2017*, 53–62. Pridobljeno 17. julija 2019 iz https://www.gzs.si/Portals/Panoga-Gradbenistvo/GG-GRA_V3_web.pdf
45. Javornik, M. (ur.) (1989). *Enciklopedija Slovenije: 3. zvezek*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
46. Kangari, R. & Miyatake, Y. (1997). Developing and Managing Innovative Construction Technologies in Japan. *Journal of Construction Engineering and Management*, 123(1), 72–84.
47. Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: The University of Chicago Press.
48. Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1), 60–85.
49. Kirzner, I. M. (2015). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago in London: University of Chicago Press.

50. Klevorick, A., Levin, R., Nelson, R. & Winter, S. (1995). On the Sources of Significance of Interindustry Differences in Tehnological Opportunities. *Research Policy*, 23, 185–205.
51. Kočar, J. (2015). Pregled zakonodaje za gradbene proizvode. *IZS.NOVO*, 18(73), 16–17.
52. Kokkonen, K. & Ojanen, V. (2018). From Opportunities to Action - An Integrated Model of Small Actors' Engagement in Bioenergy Business. *Journal of Cleaner Production*, 182, 496–508.
53. Krajčinović, N. (2014). Adijo, tovarna: Obvestilo o stečaju so delavci SCT dobili kar v nabiralnik. *Delo*. Pridobljeno 28. decembra 2017 iz <https://www.delo.si/adijo-tovarna/adijo-tovarna-obvestilo-o-stecaju-so-delavci-sct-dobili-kar-v-nabiralnik.html>
54. Lingard, H. & Francis, V. (2004). The Work-Life Experiences of Office and Site-Based Employees in the Australian Construction Industry. *Construction Management and Economics*, 22(9), 991–1002.
55. Loosemore, M. (2014). Improving Construction Productivity: a Subcontractor's Perspective. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 21(3), 245–260.
56. Malnar, C. E. (ur). (2018, 27. februar). *Prava ideja!* [televizijska oddaja]. Ljubljana: RTV Slovenija.
57. Marentič, U., Kunčič, K. B. & Mutić, M. (2013). *Poklicni standardi in nacionalne poklicne kvalifikacije 2000-2012*. Ljubljana: Center RS za poklicno izobraževanje.
58. MPHisa – Masivna Pasivna d.o.o. (brez datuma). *Gradnja 3.0*. Pridobljeno 4. avgusta 2018 iz <https://www.mphisa.si/Gradnja-3-0>
59. Ministrstvo za gospodarstvo. (2010). *Poročilo delovne skupine za pripravo ukrepov za sanacijo gradbeništva v Sloveniji: Izvedeni ukrepi in predlogi dodatnih ukrepov za sanacijo gradbeništva v Republiki Sloveniji*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo
60. Ministrstvo za okolje in prostor. (brez datuma). *Graditev*. Pridobljeno 15. avgusta 2018 iz https://www.arhiv.mop.gov.si/si/delovna_podrocja/graditev/
61. Močnik, D., Avberšek, A., Dekleva, M., Knez, I., Renar, J., Roštan, I., Širaj, M. & Justinek, G. (2013). Obeti v gradbeništvu skromni. *Konjunktura gibanja: Ocena in analiza tekočih gospodarskih gibanj*, 21(1), 11–12.
62. Morrison, E. & Thurnell, D. (2012). Employee Preferences for Work-Life Benefits in a Large New Zealand Construction Company. *Australasian Journal Of Construction Economics And Building*, 12(1), 12–25.
63. Nikolič, Š. J. (2015). *Splošno o standardih*. Gospodarska zbornica Slovenije, Združenje za gradbeništvo in IGM. Pridobljeno 28. decembra 2017 iz https://www.gzs.si/zbornica_gradbenistva_in_industrije_gradbenega_materiala/vsebina/Gradbeni-standardi/Splo%C5%A1no-o-standardih
64. Öcal, E., Oral, E. L. & Erdis, E. (2006). Crisis Management in Turkish Construction Industry. *Building and Environment*, 41(11), 1498–1503.
65. Pellicer, E., Yepes, V. & Rojas, R. J. (2010). Innovation and Competitiveness in Construction Companies: A Case Study. *Journal Of Management Research*, 10(2), 103–115.

66. Pernat, K. (2017). Podjetja ohromljena tudi v obdobju rasti. *Glas gospodarstva, maj 2017*, 23–23. Pridobljeno 17. julija 2019 iz https://www.gzs.si/Portals/Panoga-Gradbenistvo/GG-GRA_V3_web.pdf
67. Pietroforte, R. & Gregori, T. (2003). An Input-Output Analysis of the Construction Sector in Highly Developed Economies. *Construction Management and Economics*, 21(3), 319–327.
68. Pšunder, M. (1997). *Vodenje gradbenih projektov*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za gradbeništvo.
69. Pšunder, M. (2009). *Ekonomika gradbene proizvodnje*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za gradbeništvo.
70. Pšunder, M., Klanšek, U. & Šuman, N. (2008). *Organizacija grajenja*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za gradbeništvo.
71. Pšunder, M., Klanšek, U. & Šuman, N. (2012). *Gradbeno poslovanje*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za gradbeništvo.
72. Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations* (3. izd.). New York: Free Press.
73. Rothwell, R. & Zegveld, W. (1982). *Innovation and the Small and Medium Sized Firm: Their Role in Employment and in Economic Change*. London: Frances Printer.
74. Samuelsson, P., Ekendahl, P. & Ekevärn, P. (2006). Strategic or operational perspectives on performance: What is prioritized in a large construction company? *Measuring Business Excellence*, 10(1), 36–47.
75. Schnabl, S. (2002). *Analiza panoge gradbeništva v Sloveniji* (diplomska naloga). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo.
76. Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and The Business Cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
77. Sexton, M. & Barrett, P. (2003). Appropriate Innovation in Small Construction Firms. *Construction Management And Economics*, 21(6), 623–633.
78. Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization science*, 11(4), 448–469.
79. Shane, S. A. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship. The Individual-opportunity Nexus*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
80. Slaughter, E. (1998). Models of Construction Innovation. *Journal Of Construction Engineering And Management*, 124(3), 226–231.
81. Spinelli, S. J. & Adams, R. J. (2012). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century* (9. izd.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
82. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (2018a). *Zaupanje v gradbeništvo v februarju 2018 višje, v trgovini in predelovalnih dejavnostih nižje*. Pridobljeno 23. februarja 2018 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7257>
83. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (2018b). *Poslovne tendence v gradbeništvo, Slovenija, februar 2018*. Pridobljeno 23. februarja 2018 iz <https://www.stat.si/StatWeb/File/NewsAttachment/2403>

84. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (2019a). *Delovno aktivno prebivalstvo, Slovenija, marec 2019*. Pridobljeno 8. junija 2019 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/8120>
85. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (2019b). *Podjetja po dejavnosti (SKD 2008) in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, letno*. Pridobljeno 8. septembra 2019 iz https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/20_Ekonomsko/20_Ekonomsko__14_poslovni_subjekti__01_14188_podjetja/1418801S.px/
86. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (2019c). *Proizvodna struktura BDP (proizvodnja, vmesna potrošnja in dodana vrednost po dejavnostih, SKD 2008), Slovenija, letno*. Pridobljeno 8. septembra 2019 iz https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/20_Ekonomsko/20_Ekonomsko__03_nacionalni_racuni__05_03019_BDP_letni/0301915S.px/
87. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (2019d). *Gradbeništvo v Sloveniji*. Pridobljeno 25. septembra 2019 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/8278>
88. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (2019e). *Bruto dodana vrednost na zaposlenega v gospodarskih družbah, zadrugah in samostojnih podjetnikih posameznikov po velikosti (SKD2008), Slovenija, letni podatki do 2015*. Pridobljeno 25. septembra 2019 iz https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/20_Ekonomsko/20_Ekonomsko__14_poslovni_subjekti__95_arhivski_podatki__07_14208_admin_viri/1420804S.px/
89. Stewart, I. & Fenn, P. (2006). Strategy: The Motivation for Innovation. *Construction Innovation*, 6(3), 173–185.
90. Šalamun, A. (2017). Intervju Janez Kušar: Gradbinci morajo vedeti, kam misli investirati država. *Glas gospodarstva, maj 2017*, 26–28. Pridobljeno 17. julija 2019 iz https://www.gzs.si/Portals/Panoga-Gradbenistvo/GG-GRA_V3_web.pdf
91. Terrar, D. (2018, 19. februar). *What is Design Thinking?* Pridobljeno 25. avgusta 2019 iz <https://www.enterpriseirregulars.com/125085/what-is-design-thinking>
92. Toor, S. & Ogunlana, S. O. (2009). Construction Professionals' Perception of Critical Success Factors for Large-Scale Construction Projects. *Construction Innovation (Emerald Group Publishing Limited)*, 9(2), 149–167.
93. UMAR – Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2007). *Slovenija: Poročilo o razvoju 2007*. Pridobljeno 20. avgusta 2017 iz https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2007/POR_2007.pdf
94. UMAR – Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2008). *Ekonomski izzivi 2008*. Pridobljeno 25. novembra 2017 iz https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/izzivi/2008/EI2008.pdf
95. UMAR – Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2018). *Poročilo o razvoju 2018*. Pridobljeno 4. junija 2018 iz https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/razvoj_slovenije/2018/POR_2018.pdf
96. Van de Ven, A. H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management science*, 32(5), 590–607.

97. ZRSZ – Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (2011). *Gradbeništvo v času krize: Pogledi z vidika trga dela*. Pridobljeno 28. decembra 2017 iz https://www.ess.gov.si/_files/3113/gradbenistvo_v%20casu_krize.pdf
98. Združenje siBIM. (2018, 7. maj). *Akcijski načrt uvedbe digitalizacije na področju grajenega okolja v RS*. Pridobljeno 19. avgusta 2018 iz http://sibim.si/f/docs/dokumenti/Akcijski_nacrt_uvedbe_digitalizacije_na_podrocju_grajenega_okolja_v_RS_7_5_2018.pdf

PRILOGE

Priloga 1: Opomnik za izvedbo intervjuja – slovenska gradbena podjetja, ki so bila prisotna na trgu med recesijo.

Hvala za vaše sodelovanje in privolitev v intervju. Pogovor je zaupne narave.

Raziskujem podjetniške priložnosti ter inovativnost v slovenski gradbeni panogi. Verifikacija vprašanj je bila opravljena, vsi odgovori so enako sprejemljivi. Za potrebe raziskave ter kasnejšo izvedbo analize bi snemal najin pogovor, uporabljeni odgovori bodo predhodno anonimizirani. Se strinjate s tem?

Vprašalnik je razdeljen na 3 sklope:

- poglobljena vprašanja (5),
- merjenje stališč (16),
- splošna vprašanja (9).

Vse skupaj mi bo pomagalo pri razumevanju trenutnega stanja gradbene panoge, analiziranju narave poslovnih priložnosti ter različnih pristopov gradbene panoge na področju tehnično-tehnoloških in netehnoloških inovacij.

Spodnja vprašanja služijo kot podlaga in iztočnice za izvedbo intervjuja.

Sklop 1: Poglobljena vprašanja

1. Kako je vaše podjetje občutilo recesijo v gradbeništvu med obdobjem 2008 – 2013? Mi lahko poveste več o tem (*upad prometa, težave z likvidnostjo, izguba tržnega deleža*)? Na kakšen način se je vaše podjetje spopadlo s posledicami? Se pripravljate za ublažitev morebitne naslednje krize v gradbeništvu? Na kakšen način? Zakaj (da/ne)?
2. Kaj so ključne prednosti vašega podjetja? Kakšna je strategija oziroma politika glede izobraževanja zaposlenih? Kako upravljate z znanjem³ v vašem podjetju? Ste član kakšnega gradbenega združenja? Zakaj (da/ne)? Mi lahko poveste malo več o tem?
3. Kakšno je vaše mnenje ter kakšen pomen dajete zaznavanju podjetniških priložnosti v gradbeni panogi?
4. Kakšno je vaše mnenje ter kakšen pomen dajete inovativnosti? S čim jo povezujete? Na katerih tehnično-tehnoloških in netehnoloških⁴ področjih spodbujate inovativnost? Zakaj? Na kakšen način spodbujate ustvarjalno mišljenje? Uporabljate kakšno metodo?
5. Če se ponovno osredotočite na inovativnost in vpeljevanje novitet oz. izboljšav v podjetje, kako se odločate za inovacije⁵ oz. novitete/izboljšave in kateri faktorji najbolj vplivajo na vašo odločitev? Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki za uspešno vpeljavo inovativnosti? Ste naleteli na kakšne ovire oziroma oteževalne dejavnike pri vpeljevanju novitet in bi jih želeli naštet/poudariti? Mi lahko poveste kaj več o vaši izkušnji, če ste jo že imeli?

³ usposabljanja, izobraževanja, pridobivanje certifikatov

⁴ novi materiali,... / nove tehnologije,... / optimizacija delovnih procesov, stroškovna optimizacija, IKT oprema,...

⁵ tehnično-tehnološke in netehnološke inovacije

Sklop 2: Merjenje stališč

Kako bi ocenili uspešnost vašega podjetja v primerjavi s konkurenco na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni precej nižje, 2 pomeni nižje, 3 pomeni enako, 4 pomeni višje in 5 pomeni precej višje, glede na:

6. Zaznavanje priložnosti

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

7. Inovativnost

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

8. Obseg dela / gradnje

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

9. Ustvarjanje delovnih mest

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

10. Tržni delež

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

11. Dobiček

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

Pri naslednjih vprašanjih izrazite vaše strinjanje oziroma nestrinjanje z izjavo na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 pomeni se ne strinjam, 3 pomeni se niti ne strinjam, niti strinjam, 4 pomeni se strinjam in 5 pomeni popolnoma se strinjam.

12. Gradbeništvo je inovativno pri tehničnih inovacijah (materiali,...)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

13. Gradbeništvo je inovativno pri tehnoloških inovacijah (opaži, strojna mehanizacija,...)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

14. Gradbeništvo je inovativno pri ne-tehnoloških inovacijah (IKT, optimizacija, delovni procesi)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

15. V našem podjetju dajemo poudarek tehničnim inovacijam (materiali,...)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

16. V našem podjetju dajemo poudarek tehnološkim inovacijam (opaži, strojna mehanizacija,...)

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

17. V našem podjetju dajemo poudarek ne-tehnološkim inovacijam (IKT, optimizacije,...)

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

18. V našem podjetju spodbujamo inkrementalne inovacije (izboljšave, male inovacije)

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

19. V našem podjetju spodbujamo radikalne inovacije (razvojni oddelki, velike inovacije)

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

20. Kateri izmed spodaj navedenih kriterijev se vam zdijo pomembni za spodbujanje inovativnosti v gradbeni panogi? (Design Thinking metoda):

20.a. ekonomska smiselnost

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

20.b. tehnološka izvedljivost

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

20.c. zaželenost s strani uporabnika oz. naročnika

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

21. Ključni razlogi ter motiv za inovativnost v vašem podjetje?

21.a. izboljšanje stroškovne učinkovitosti

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

21.b. ohranitev tehnološke superiornosti

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

21.c. ohranitev stika s konkurenco

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

21.d zahteve naročnikov

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

22. Osredotočenost oziroma delovanje v tujini:

da / ne

Sklop 3: Splošna vprašanja

Leto ustanovitve podjetja:

Število zaposlenih ob ustanovitvi:

Najvišje število zaposlenih:

Število zaposlenih danes:

Spol:

Leto rojstva:

Izobrazba:

Delovno mesto:

To je konec intervjuja.

Hvala za vaš čas in sodelovanje.

Če vas zanima moje delo in bi želeli prejeti izsledke raziskave, vas lahko obvestim na e-naslov: _____.

Priloga 2: Povzetek intervjuja, podjetje M1.

1. Kot manjše izvajalsko gradbeno podjetje smo recesijo močnejše zaznali leta 2010 predvsem z zmanjšanim povpraševanjem po našem delu. Upad prometa je s sabo prinesel zelo nizke cene. Zahvaljujoč poslovanju brez kreditov in predhodnemu gledanju v prihodnost smo preživeli te burne čase. Prisiljeni smo bili v odpuščanja in reorganizacijo podjetja. Poslovanje brez kreditov in ustvarjanje kapitalskih zalog sta ključna ukrepa za bodočnost.
2. Naša ključna prednost je predvsem v sodelovanju z ustaljenim krogom stabilnih investitorjev. S slednjimi kooperiramo v dobrih in slabih gospodarskih časih. Prav tako se zavedamo pomembnosti medsebojnih dialogov. Skrbimo za prehod informacij, znanja in izkušenj v vse smeri med vse zaposlene. Spodbujamo odprte pogovore in sodelovanje zaposlenih. Skrivanje znanja ni zaželeno. V preteklih letih smo izstopili iz gradbenih združenj, saj nismo zaznali smiselnosti oziroma večje prednosti takšnega članstva za naše manjše podjetje.
3. Spremljamo dogajanje v gradbeništvu, s čimer imamo širši pregled nad spremembami in težnjami samih naročnikov oziroma investitorjev. Na področju zaznavanja priložnosti smo malo zadržani, razlog je predvsem ta, da delujemo z ustaljenim krogom investitorjev. Najbolj si prizadevamo za še nadaljnje kakovostno opravljanje našega dela ter za ohranitev korektnih odnosov.
4. Inovativnost, ki prinese modernizacijo podjetja, je zelo pomembna. Na področju gradbene operative dajemo inovativnosti največji pomen. S tehnično-tehnološkimi inovacijami oziroma izboljšavami se soočamo dnevno ter si z njimi poskušamo olajšati in pohitriti delo, razlog je tudi ekonomski. Zaposleni so za aktivnost in konstruktivne predloge nagrajani v finančni obliki. Proizvajalci gradbene opreme nas redno obveščajo o tehnoloških izboljšavah. Na preostalih področjih inovativnosti ne dajemo večjega pomena.
5. Pri vpeljevanju novitet oziroma izboljšav v naše podjetje dajemo največji poudarek ekonomski smiselnosti, zaželeni so tudi ostali pozitivni učinki. V kolikor s tehnološkimi izboljšavami pohitrimo in olajšamo delo, se odločimo za ohranitev takšne izboljšave, v nasprotnem primeru je ne sprejmemo. Zaposleni so osnova, iz katere izhajamo in na katere se osredotočamo. Pri vpeljevanju novitet poskušamo vedno razumeti potrebe zaposlenih, saj so s tem bolj odprti do sprememb in njihovega sprejetja.

Odgovori na anketna vprašanja

Kako bi ocenili uspešnost vašega podjetja v primerjavi s konkurenco na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni precej nižje, 2 pomeni nižje, 3 pomeni enako, 4 pomeni višje in 5 pomeni precej višje, glede na:

6. Zaznavanje priložnosti

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

7. Inovativnost

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

8. Obseg dela / gradnje

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

9. Ustvarjanje delovnih mest

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

10. Tržni delež

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

11. Dobiček

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

Pri naslednjih vprašanjih izrazite vaše strinjanje oziroma nestrinjanje z izjavo na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 pomeni se ne strinjam, 3 pomeni se niti ne strinjam, niti strinjam, 4 pomeni se strinjam in 5 pomeni popolnoma se strinjam.

12. Gradbeništvo je inovativno pri tehničnih inovacijah (materiali,...)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

13. Gradbeništvo je inovativno pri tehnoloških inovacijah (opaži, strojna mehanizacija,...)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

14. Gradbeništvo je inovativno pri ne-tehnoloških inovacijah (IKT, optimizacija, delovni procesi)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

15. V našem podjetju dajemo poudarek tehničnim inovacijam (materiali,...)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

16. V našem podjetju dajemo poudarek tehnološkim inovacijam (opaži, strojna mehanizacija,...)

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

17. V našem podjetju dajemo poudarek ne-tehnološkim inovacijam (IKT, optimizacije,...)

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

18. V našem podjetju spodbujamo inkrementalne inovacije (izboljšave, male inovacije)

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

19. V našem podjetju spodbujamo radikalne inovacije (razvojni oddelki, velike inovacije)

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

20. Kateri izmed spodaj navedenih kriterijev se vam zdijo pomembni za spodbujanje inovativnosti v gradbeni panogi? (Design Thinking metoda):

20.a. ekonomska smiselnost

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

20.b. tehnološka izvedljivost

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

20.c. zaželenost s strani uporabnika oz. naročnika

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

21. Ključni razlogi ter motiv za inovativnost v vašem podjetje?

21.a. izboljšanje stroškovne učinkovitosti

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

21.b. ohranitev tehnološke superiornosti

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

21.c. ohranitev stika s konkurenco

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

21.d zahteve naročnikov

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

22. Osredotočenost oziroma delovanje v tujini:

da ne

Priloga 3: Povzetek intervjuja, podjetje M2.

1. Večje spremembe smo opazili leta 2009, ko so se poslovne razmere na trgu gradbeništva zelo zaostrole. Zavedamo se, da je v gradbeništvu veliko udeležencev iz različnih poklicnih panog, ki sodelujejo pri izvedbi projektov, vendar trenutna poslovna razmerja v Sloveniji niso zadovoljivo zakonsko urejena. Mala podjetja smo v trenutni obliki prepuščena špekulacijam velikih igralcev. Med krizo smo se soočali z upadom prometa in negotovostjo obstoja naših naročnikov. Pred sklepanjem poslov spremljamo širše informacije o trgu in se o stabilnosti klientov vedno pozanimamo. Kriza nas je pripeljala do spoznanja, da smo manjša podjetja prepuščena sami sebi, lastni intuiciji in preteklim izkušnjam. Zavrlo pomanjkanja vizije države, nestabilnih gospodarskih razmer in neurejene zakonodaje smo se diverzificirali še na druge trge.
2. Naše prednosti so v obliki izkušenj, referenc ter visoke kvalitetne ravni. Partnerjem jamčimo za visoko kvaliteto tako pri materialih kot tudi pri izvedbi, s čimer jim zagotavljamo varnost. Pri zaposlovanju smo popolnoma odprti, vsekakor pa vzpodbujamo delovanje na področjih, do katerih se goji notranja strast in vizija. Medsebojne interakcije so potrebne, z njimi prehaja tudi znanje. Da, smo člani gradbenih združenj, s participacijo v teh združenjih smo predvsem v stiku s trgom in zakonodajnim področjem.
3. Velik pomen dajemo zaznavanju priložnosti, predvsem spremembam in novim tendencam v gradbeništvu. S pojavnimi dejanji na spletu (oglaševanje) in prireditvenimi dogodki (sejmi) smo v stiku z novimi interesenti, kar pa lahko privede do novih poslov in naročil. Aktivno sodelujemo s partnerji.
4. Inovativnost je nujno potrebna za učinkovito pariranje konkurenci. Povezujemo jo predvsem z notranjimi organizacijskimi izboljšavami ter spodbujamo sodelavce za aktivno spremljanje priložnosti na trgu. Zavedamo se pomena timskega dela in med zaposlenimi spodbujamo odprtost in iskanje novih znanj. Odprta komunikacija in sodelovanje je prisotno tudi z naročniki in dobavitelji.
5. Pri izboljšavah je predvsem odločilno, da so finančno vzdržne in izvedljive. V kolikor so praktične, ekonomsko smiselne in realne, se odločimo za vpeljavo. Pomembno je tudi, da naročnik oziroma potrošnik zazna uporabno vrednost izboljšave in sprejme takšno noviteto, v nasprotnem primeru je nesmiselno vztrajati. Pri organizacijskih spremembah izhajamo iz zaposlenih in njihovih želja. Zavedamo se, da je inovativnost in izboljšava v prvi vrsti sprememba in tako predstavlja psihično obremenitev za neposredno udeležene, vedno izhajamo iz potreb zaposlenih. Podobni oteževalni dejavniki so tudi na trgu, kjer prihaja do tenzij pri tehnično-tehnoloških spremembah. Poizkušamo predvsem ustrezno predstaviti uporabno vrednost uporabniku oziroma trgu, saj je le-ta tisti, ki ne nazadnje odloča o končnem sprejetju oziroma zavrnitvi posodobljenega produkta.

Odgovori na anketna vprašanja

Kako bi ocenili uspešnost vašega podjetja v primerjavi s konkurenco na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni precej nižje, 2 pomeni nižje, 3 pomeni enako, 4 pomeni višje in 5 pomeni precej višje, glede na:

6. Zaznavanje priložnosti

1 precej nižje 2 nižje 3 enako 4 višje 5 precej višje

7. Inovativnost

1 precej nižje 2 nižje 3 enako 4 višje 5 precej višje

8. Obseg dela / gradnje

1 precej nižje 2 nižje 3 enako 4 višje 5 precej višje

9. Ustvarjanje delovnih mest

1 precej nižje 2 nižje 3 enako 4 višje 5 precej višje

10. Tržni delež

1 precej nižje 2 nižje 3 enako 4 višje 5 precej višje

11. Dobiček

1 precej nižje 2 nižje 3 enako 4 višje 5 precej višje

Pri naslednjih vprašanjih izrazite vaše strinjanje oziroma nestrinjanje z izjavo na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 pomeni se ne strinjam, 3 pomeni se niti ne strinjam, niti strinjam, 4 pomeni se strinjam in 5 pomeni popolnoma se strinjam.

12. Gradbeništvo je inovativno pri tehničnih inovacijah (materiali,...)

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

13. Gradbeništvo je inovativno pri tehnoloških inovacijah (opaži, strojna mehanizacija,...)

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

14. Gradbeništvo je inovativno pri ne-tehnoloških inovacijah (IKT, optimizacija, delovni procesi)

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

15. V našem podjetju dajemo poudarek tehničnim inovacijam (materiali,...)

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

16. V našem podjetju dajemo poudarek tehnološkim inovacijam (opaži, strojna mehanizacija,...)

1	2	3	<u>4</u>	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

17. V našem podjetju dajemo poudarek ne-tehnološkim inovacijam (IKT, optimizacije,...)

1	2	<u>3</u>	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

18. V našem podjetju spodbujamo inkrementalne inovacije (izboljšave, male inovacije)

1	2	3	<u>4</u>	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

19. V našem podjetju spodbujamo radikalne inovacije (razvojni oddelki, velike inovacije)

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

20. kateri izmed spodaj navedenih kriterijev se vam zdijo pomembni za spodbujanje inovativnosti v gradbeni panogi? (Design Thinking metoda):

20.a. ekonomska smiselnot

1	2	3	<u>4</u>	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

20.b. tehnološka izvedljivost

1	2	3	<u>4</u>	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

20.c. zaželenost s strani uporabnika oz. naročnika

1	2	<u>3</u>	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

21. Ključni razlogi ter motiv za inovativnost v vašem podjetje?

21.a. izboljšanje stroškovne učinkovitosti

1	2	3	<u>4</u>	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

21.b. ohranitev tehnološke superiornosti

1	2	<u>3</u>	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

21.c. ohranitev stika s konkurencjo

1	2	<u>3</u>	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

21.d zahteve naročnikov

1	2	3	<u>4</u>	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

22. Osredotočenost oziroma delovanje v tujini:

da ne

Priloga 4: Povzetek intervjuja, podjetje M3.

1. Recesijo smo najprej zaznali predvsem v upadu povpraševanja po naših storitvah, nato pa v zmanjšanem obsegu dela. Nastale kritične, a začasne situacije smo se zavedali. Izogibali smo se opravljanju storitev za vsako ceno, predvsem pa naročnikom, ki so bili ekonomsko šibki in nestabilni. V času zmanjšanih naročil smo analizirali pretekla obdobja ter izpopolnjevali tehnološko opremo, usmerili smo se na razvoj. Tedenski delovni čas smo skrajšali, odpuščanj ni bilo. Razmišljamo in delujemo tudi v smeri prihajajoče krize, želja jo je pričakati ekonomsko stabilen, tehnološko napreden, z dobrimi referencami in korektnim odnosom do naročnikov.
2. Ključne prednosti so predvsem kakovosten in izkušen kader, ki uporablja in zna izkoristiti napredno tehnologijo. O naši kakovosti pričata dober glas in reference. Pomembno je tudi korektno sodelovanje z naročniki. Zavedamo se pomena znanja za kakovostno opravljanje storitev, med zaposlenimi spodbujamo celostna izobraževanja in uporabo zdrave kmečke pameti. Mlad kader se najprej priučiti vseh znanj na terenu, šele nato se pogovarjamo o nadaljnji karieri in poziciji v podjetju. Nismo člani združenj, saj specifična znanja niso prehajala v smeri proti nam.
3. Pregled panoge je dobrodošel predvsem za širšo sliko o dogajanju, s tem zaznavamo tudi bodoče morebitne projekte kot priložnosti za delo. Komercialisti spremljajo potek gradbeništva, tako smo v preteklosti opazili negodovanja nad nekvalitetno izvedenimi deli. Priložnost smo takrat zaznali in izkoristili, usmerili smo se v izobraževanja ter kvalitetnejšo izvedbo del. Še naprej smo čuječi in spremljamo dogajanje.
4. Definitivno je inovativnost zelo pomembna. Povezujemo jo z nenehnim iskanjem izboljšav znotraj podjetja, s tem namreč ostanemo v stiku s konkurenco, to je tudi predpogoj za uspešno konkuriranje in dolgoročno delovanje v panogi. Delamo zato, da smo na vrhu in ne, da smo v zaostanku. Na prvem mestu je skrb za zaposlene in odnose, saj je kader ključno gonilo podjetja. Zaposleni so prvi pri zaznavanju in prvi pri sprejemanju izboljšav oziroma novitet. Izboljšave so zaželeno predvsem na organizacijskem, stroškovnem in tehnološkem področju. Zaposlene spodbujamo aktivno, z odprtim poslušanjem na sestankih in razgovorih. Proaktivni so deležni finančnih nagrad, in sicer po uspešnemu sprejetju novitete.
5. Eden pomembnejših razlogov, ki vpliva najprej na vrednotenje in nato vpeljevanje izboljšav, je ta, da se zavedamo pomena delovanja podjetja kot celote. Podjetje mora delovati homogeno in učinkovito za najboljše rezultate. Pri inovacijah in izboljšavah preverjamo neposredne učinke s stališča nudenja storitev celotnega podjetja ter tudi s stališča zaposlenih, ki bodo v neposredni interakciji. Izboljšave morajo biti smiselne in ekonomsko ugodno učinkovati na celotno bilanco družbe. Ključni dejavniki uspešnosti pri vpeljevanju so predstavitveni razlogi zaposlenim in verjetje v noviteto. Izogibamo se vpeljevanju popolnoma nove tehnologiji, saj je podpora v Sloveniji velikokrat neustrezna in stroškovno preobremenjena.

Odgovori na anketna vprašanja

Kako bi ocenili uspešnost vašega podjetja v primerjavi s konkurenco na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni precej nižje, 2 pomeni nižje, 3 pomeni enako, 4 pomeni višje in 5 pomeni precej višje, glede na:

6. Zaznavanje priložnosti

1 precej nižje 2 nižje 3 enako 4 višje 5 precej višje

7. Inovativnost

1 precej nižje 2 nižje 3 enako 4 višje 5 precej višje

8. Obseg dela / gradnje

1 precej nižje 2 nižje 3 enako 4 višje 5 precej višje

9. Ustvarjanje delovnih mest

1 precej nižje 2 nižje 3 enako 4 višje 5 precej višje

10. Tržni delež

1 precej nižje 2 nižje 3 enako 4 višje 5 precej višje

11. Dobiček

1 precej nižje 2 nižje 3 enako 4 višje 5 precej višje

Pri naslednjih vprašanjih izrazite vaše strinjanje oziroma nestrinjanje z izjavo na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 pomeni se ne strinjam, 3 pomeni se niti ne strinjam, niti strinjam, 4 pomeni se strinjam in 5 pomeni popolnoma se strinjam.

12. Gradbeništvo je inovativno pri tehničnih inovacijah (materiali,...)

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

13. Gradbeništvo je inovativno pri tehnoloških inovacijah (opaži, strojna mehanizacija,...)

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

14. Gradbeništvo je inovativno pri ne-tehnoloških inovacijah (IKT, optimizacija, delovni procesi)

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

15. V našem podjetju dajemo poudarek tehničnim inovacijam (materiali,...)

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

16. V našem podjetju dajemo poudarek tehnološkim inovacijam (opaži, strojna mehanizacija,...)

1 2 3 4 5
sploh se ne strinjam se ne strinjam se niti ne strinjam, niti strinjam se strinjam popolnoma se strinjam

17. V našem podjetju dajemo poudarek ne-tehnološkim inovacijam (IKT, optimizacije,...)

1 2 3 4 5
sploh se ne strinjam se ne strinjam se niti ne strinjam, niti strinjam se strinjam popolnoma se strinjam

18. V našem podjetju spodbujamo inkrementalne inovacije (izboljšave, male inovacije)

1 2 3 4 5
sploh se ne strinjam se ne strinjam se niti ne strinjam, niti strinjam se strinjam popolnoma se strinjam

19. V našem podjetju spodbujamo radikalne inovacije (razvojni oddelki, velike inovacije)

1 2 3 4 5
sploh se ne strinjam se ne strinjam se niti ne strinjam, niti strinjam se strinjam popolnoma se strinjam

20. Kateri izmed spodaj navedenih kriterijev se vam zdijo pomembni za spodbujanje inovativnosti v gradbeni panogi? (Design Thinking metoda):

20.a. ekonomska smiselnost

1 2 3 4 5
sploh se ne strinjam se ne strinjam se niti ne strinjam, niti strinjam se strinjam popolnoma se strinjam

20.b. tehnološka izvedljivost

1 2 3 4 5
sploh se ne strinjam se ne strinjam se niti ne strinjam, niti strinjam se strinjam popolnoma se strinjam

20.c. zaželenost s strani uporabnika oz. naročnika

1 2 3 4 5
sploh se ne strinjam se ne strinjam se niti ne strinjam, niti strinjam se strinjam popolnoma se strinjam

21. Ključni razlogi ter motiv za inovativnost v vašem podjetje?

21.a. izboljšanje stroškovne učinkovitosti

1 2 3 4 5
sploh se ne strinjam se ne strinjam se niti ne strinjam, niti strinjam se strinjam popolnoma se strinjam

21.b. ohranitev tehnološke superiornosti

1 2 3 4 5
sploh se ne strinjam se ne strinjam se niti ne strinjam, niti strinjam se strinjam popolnoma se strinjam

21.c. ohranitev stika s konkurenco

1 2 3 4 5
sploh se ne strinjam se ne strinjam se niti ne strinjam, niti strinjam se strinjam popolnoma se strinjam

21.d zahteve naročnikov

1 2 3 4 5
sploh se ne strinjam se ne strinjam se niti ne strinjam, niti strinjam se strinjam popolnoma se strinjam

22. Osredotočenost oziroma delovanje v tujini:

da / ne

Priloga 5: Povzetek intervjuja, podjetje M4.

1. Med recesijo so bile težave predvsem s plačilno nedisciplino, pojavljala so se nižanja plačil, dolgi plačilni roki in neplačila. Za primer še večjih težav oziroma poglobljene krize smo odprli novo podružnico in se s tem zavarovali. Dela smo začeli opravljali samo za preverjene naročnike in izpopolnili kvaliteto dela. Kriza nas je naredila bolj previdne, saj preverjamo naročnike in zahtevamo predplačila. V podjetju je bila opravljena reorganizacija in stroškovna optimizacija, vendar do takšne ravni, da kvaliteta ne trpi, tudi način dela se je spremenil. Skupno gledano smo zagotovo bolj pripravljeni na naslednje gospodarsko zahtevno obdobje.
2. Prednosti smo začeli zaznavati in natančneje oblikovati po izkušnji iz krize. Definitivno je velika prednost strokovno svetovanje pred izvedbo naročila ter zajamčena kvaliteta izvedenih storitev, ki jo prejme naš naročnik. Vodilo pri prehajanju znanja je takšno, da smo tim in sodelujemo med sabo. Noben projekt ni samo od nekoga, ampak vsak prispeva svoj delež znanja. S tem sodelujemo, izkušnje in prenos znanja pa prehajajo znotraj podjetja. Da, smo člani več gradbenih združenj, tudi bolj specializiranih. V nekaterih združenjih smo v upravnih odborih, s tem sodelujemo pri organizaciji, vsebini dela in izobraževanju (predstavitve, seminarji). Znanje prehaja obojestransko, dajemo in črpamo.
3. Naše mnenje glede zaznavanja podjetniški priložnosti je takšno, da je to predvsem osebna lastnost zaposlenega, če je pripravljen panogo spremljati kritično in budno ter tudi podajati predloge za izboljšave. Mi spodbujamo »open-box« mišljenje in zaznavanje zaposlenih. Pred, med in po vsakem izvedenem naročilu opravimo analize ter s tem prenašamo primere dobre prakse v nadaljnje projekte.
4. Smo za inovativnost v gradbeništvu, a se zavedamo, da zaradi majhnosti težko odkrijemo večje inovacije. S tega stališča mi nismo inovatorji opreme, a vpeljujemo novitete trga v organizacijo. Sledimo trendom na trgu glede opreme, gradbenih materialov in mehanizacije. Do določene mere smo inovatorji pri sami izvedbi, kjer je predvsem pri zahtevnejših naročilih potrebno biti inovativen. Izboljšave na vseh področjih organizacije spodbujamo s timskim delom, sestanki in rednimi razgovori. Predvsem gledamo širšo sliko in se poskušamo prilagajati, saj z zadovoljnim kadrom lažje in kvalitetneje izvajamo naročila. Potrebno je pripomniti, da zakonodaja zavira tehnične inovacije na področju novih materialov.
5. Ključni razlogi za modernizacijo in optimizacijo so zakonitosti trga. Konkurenca, zahteve naročnikov in stroga zakonodaja nas spodbujajo v izboljšanje mehanizacije, seveda v okviru sredstev. To so v večji meri tudi dejavniki, ki jim poskušamo zadostiti. Vedno izhajamo iz kadra. Pri posodobitvi strojne opreme se ne soočamo z večjimi težavami, saj je zaposlenim olajšano delo in ga enostavno sprejmejo. Težave smo imeli v primeru namenske programske opreme za stroškovno optimizacijo, kjer so bile težave s pripravo podatkov, uporabo in arhiviranjem. Zaradi neuspešne vpeljave smo to noviteto zavrnil in uporabili enostavnejše programsko orodje, ki ga ves čas uporabljamo in izpopolnjujemo.

Odgovori na anketna vprašanja

Kako bi ocenili uspešnost vašega podjetja v primerjavi s konkurenco na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni precej nižje, 2 pomeni nižje, 3 pomeni enako, 4 pomeni višje in 5 pomeni precej višje, glede na:

6. Zaznavanje priložnosti

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

7. Inovativnost

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

8. Obseg dela / gradnje

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

9. Ustvarjanje delovnih mest

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

10. Tržni delež

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

11. Dobiček

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

Pri naslednjih vprašanjih izrazite vaše strinjanje oziroma nestrinjanje z izjavo na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 pomeni se ne strinjam, 3 pomeni se niti ne strinjam, niti strinjam, 4 pomeni se strinjam in 5 pomeni popolnoma se strinjam.

12. Gradbeništvo je inovativno pri tehničnih inovacijah (materiali,...)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

13. Gradbeništvo je inovativno pri tehnoloških inovacijah (opaži, strojna mehanizacija,...)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

14. Gradbeništvo je inovativno pri ne-tehnoloških inovacijah (IKT, optimizacija, delovni procesi)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

15. V našem podjetju dajemo poudarek tehničnim inovacijam (materiali,...)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

16. V našem podjetju dajemo poudarek tehnološkim inovacijam (opaži, strojna mehanizacija,...)

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

17. V našem podjetju dajemo poudarek ne-tehnološkim inovacijam (IKT, optimizacije,...)

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

18. V našem podjetju spodbujamo inkrementalne inovacije (izboljšave, male inovacije)

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

19. V našem podjetju spodbujamo radikalne inovacije (razvojni oddelki, velike inovacije)

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

20. Kateri izmed spodaj navedenih kriterijev se vam zdijo pomembni za spodbujanje inovativnosti v gradbeni panogi? (Design Thinking metoda):

20.a. ekonomska smiselnost

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

20.b. tehnološka izvedljivost

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

20.c. zaželenost s strani uporabnika oz. naročnika

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

21. Ključni razlogi ter motiv za inovativnost v vašem podjetje?

21.a. izboljšanje stroškovne učinkovitosti

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

21.b. ohranitev tehnološke superiornosti

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

21.c. ohranitev stika s konkurenco

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

21.d zahteve naročnikov

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

22. Osredotočenost oziroma delovanje v tujini:

da ne

Priloga 6: Povzetek intervjuja, podjetje M5.

1. V začetku recesije smo na področju strojnih tlakov zaznali spremembe. Na trg je prihajala cenejša delovna sila Makedoncev, Albancev in Bošnjakov, s tem je vrednost naših del na izvedbo padla in naše podjetje s ceno ni bilo več konkurenčno. Sledil je upad povpraševanja in prometa po naših storitvah. Prisiljeni smo se bili preusmeriti na novo področje, ki smo ga lahko uspešno izpeljali zaradi majhnosti in fleksibilnosti. Odpuščanj ni bilo, temveč smo začeli rasti. Novo gradbeno področje nam je prineslo stabilnega naročnika, a z valuto plačila 120 dni. Z ozirom na prihodnost smo opazili, da ni večjih projektov v naši branži, zato smo načrtno nehali rasti in poskušamo stabilno obvladovati trenutno število zaposlenih.
2. Naša ključna prednost je poštenost. Držimo se dogovorov in plačil ter vse, kar naredimo, naredimo zelo kvalitetno. To je tudi razlog, da smo rasli med krizo. Trudimo se, da so ljudje v okolici zadovoljni, s tem pride do širšega zaupanja v okolju. Politika glede izobraževanja je predvsem, da spodbujamo sodelovanje in se ves čas poslušamo, s tem je omogočen prehod znanja. Izobražujemo se sami, načrtnega izobraževanja ni. V kolikor delavec potrebuje izobraževanje, ga zagotovimo. Smo člani obveznih gradbenih združenj, ki jih predpisuje država. Razlog, da nismo v več združenjih, je enostavno ta, da ni potrebe.
3. Velik pomen dajemo spremljanju panoge. Med obdobjem krize od 2008 do 2013, torej po naši preusmeritvi na novo gradbeno področje, smo ostali zaprti. Pravih novih priložnosti za nas ni bilo, saj so bile razmere težavne, delali smo le za enega naročnika. Po koncu recesije, z letom 2014, smo začeli sodelovati z večjim številom investitorjev. Smo budni, raziskujemo in iščemo informacije iz prve roke.
4. Inovativnost povezujemo z nenehnimi izboljšavami v podjetju in procesih, ki so povezani z njim. Zavedamo se, da so izboljšave nujno potrebne. Vlagamo v napredno tehnološko opremo, kjer primerjamo vrednost vzdrževanja z začetno investicijo. Opazujemo tudi večja podjetja, in sicer, kako ta ista mehanizacija deluje pri njih, prav tako jih povprašamo o izkušnjah ter preučimo, kako bi izboljšave delovale pri nas. Na področju tehničnih materialov uporabljamo novejša materiale. Ustvarjalnega mišljenja ne spodbujamo z namenskimi aktivnostmi, temveč skrbimo, da so vsi zaposleni zadovoljni, s podporo in da delo poteka brezhibno.
5. Pri gradbeni mehanizaciji in strojni opremi so ključni faktorji s finančnega vidika, zanima nas razmerje med investicijo in vzdrževanjem, pomemben faktor je tudi časovno trajanje projektov. Opremo vrednotimo po hitrosti in kvaliteti opravljenega dela. Na netehnoloških področjih so v ospredju zaposleni in njihovo dojetje izboljšav. Pri organizacijskih spremembah nas zanima počutje zaposlenih. Pomembno je, da je kader zdrav in da so vsi deležniki zadovoljni, imamo dolgoročne cilje. Vedno se vse začne pri kadru, pomembno je, da so naši zaposleni plačani, imajo dopuste, regrese. Zadovoljen kader je predpogoj za vpeljevanje novitet. Do sedaj smo vse uspešno vpeljali, ker smo odprti, ker se pogovarjamo, poslušamo in aktivno sodelujemo pri planskih pogovorih.

Odgovori na anketna vprašanja

Kako bi ocenili uspešnost vašega podjetja v primerjavi s konkurenco na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni precej nižje, 2 pomeni nižje, 3 pomeni enako, 4 pomeni višje in 5 pomeni precej višje, glede na:

6. Zaznavanje priložnosti

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

7. Inovativnost

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

8. Obseg dela / gradnje

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

9. Ustvarjanje delovnih mest

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

10. Tržni delež

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

11. Dobiček

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

Pri naslednjih vprašanjih izrazite vaše strinjanje oziroma nestrinjanje z izjavo na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 pomeni se ne strinjam, 3 pomeni se niti ne strinjam, niti strinjam, 4 pomeni se strinjam in 5 pomeni popolnoma se strinjam.

12. Gradbeništvo je inovativno pri tehničnih inovacijah (materiali,...)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

13. Gradbeništvo je inovativno pri tehnoloških inovacijah (opaži, strojna mehanizacija,...)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

14. Gradbeništvo je inovativno pri ne-tehnoloških inovacijah (IKT, optimizacija, delovni procesi)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

15. V našem podjetju dajemo poudarek tehničnim inovacijam (materiali,...)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

16. V našem podjetju dajemo poudarek tehnološkim inovacijam (opaži, strojna mehanizacija,...)

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

17. V našem podjetju dajemo poudarek ne-tehnološkim inovacijam (IKT, optimizacije,...)

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

18. V našem podjetju spodbujamo inkrementalne inovacije (izboljšave, male inovacije)

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

19. V našem podjetju spodbujamo radikalne inovacije (razvojni oddelki, velike inovacije)

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

20. Kateri izmed spodaj navedenih kriterijev se vam zdijo pomembni za spodbujanje inovativnosti v gradbeni panogi? (Design Thinking metoda):

20.a. ekonomska smiselnost

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

20.b. tehnološka izvedljivost

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

20.c. zaželenost s strani uporabnika oz. naročnika

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

21. Ključni razlogi ter motiv za inovativnost v vašem podjetje?

21.a. izboljšanje stroškovne učinkovitosti

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

21.b. ohranitev tehnološke superiornosti

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

21.c. ohranitev stika s konkurenco

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

21.d zahteve naročnikov

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

22. Osredotočenost oziroma delovanje v tujini:

da ne

Priloga 7: Povzetek intervjuja, podjetje M6.

1. V panogo gradbeništva smo prestopili iz druge gospodarske panoge leta 2014, torej še med kriznim obdobjem, ko se nam je ponudila priložnost za delovanje na trgu, ki opravlja storitve za fizične osebe. V tej dejavnosti smo aktivni še danes. Začetek je bil težaven, saj nismo imeli izkušenj. V trenutni obliki, ki je zelo razpršena glede strank, ne vidimo potrebe za pripravo na naslednjo krizo. Fleksibilnost podjetja in gradbeništva omogočata prenos delovanja v druge države.
2. Ključne prednosti vidim v lastnih preteklih poslovnih izkušnjah. Trenutno poslovno in marketinško znanje v panogi gradbeništva opredeljujem na nizkem nivoju, s tem sta začetek in umestitev podjetja enostavna. Možnosti za nadaljnjo širitev družbe obstajajo, saj je uveljavljanje enostavno, potrebno je zadostiti zahtevam uspešnega in kvalitetnega izvajanja storitev. V podjetju ni večje strategije oziroma politike glede izobraževanja zaposlenih. Kader, ki ga zaposlimo, mora biti kakovosten ter že znati delati. Vsaj en izmed zaposlenih mora obvladati zadeve, s tem je omogočen prenos znanja. Kader se izobrazuje ob delu, prenos znanja je usten. Smo člani samo obveznih združenj, ki jih predpisuje država. V ostalih združenjih nismo prisotni, saj ni časa, prav tako ne vidimo oprijemljive vrednosti za naše podjetje. Strateška borba za panogo s stališča naše velikosti ni smiselna. Po drugi strani za lastne interese najlažje poskrbimo sami, saj poiščemo rešitve v krogu ljudi, ki jih poznamo.
3. Definitivno dajemo zaznavanju priložnosti velik pomen, saj se zavedamo, da je gradbeništvo v osnovi panoga z nizko dodano vrednostjo. Cenovna konkurenca je velika, zato je smiselno iskati ideje, ki tvorijo izdelek. Produkt je mnogo lažje tržiti in dokler leta ne dobi preveč konkurence, je možna segmentacija in tudi večja dodana vrednost. O priložnostih razmišljamo, aktivno jih pa ne iščemo, saj bodo prišle same po sebi ob delu, tako kot vse stvari. Potrebno je biti le čuječ.
4. Inovativnost povezujemo s stabilnim konkuriranjem na daljši rok. Trenutno še nismo v stabilni fazi, niti nismo ustrezno uvrščeni na trg, zaradi česar smo pri inoviranju znotraj družbe bolj zadržani. Zavedamo se, da imamo pri izboljšavah še veliko manevrskega prostora. Zaposlene spodbujamo glede predlogov in v kolikor so le-ti utemeljeni, jih upoštevamo. Izboljšave na tehnološkem področju zajemajo predvsem modernizacijo opreme, izbira glede le-te je prepuščena vodji sektorja, ki s tem prevzema odgovornost za uspešno vpeljavo. Inovacije pri materialih niso spodbujene s strani zakonodaje, kvečjemu jih le-ta zavira.
5. V fazi rasti nas zagotovo najbolj omejujejo sredstva, saj jih ni nikoli dovolj. Pri tem tehtamo med dodatnim kadrom in posodobitvijo opreme. Vsem željam deležnikov ni možno nikoli zadostiti. Ideje prihajajo od vodij v podjetju, ki selekcionirajo zamisli zaposlenih. Predloge preučimo in če so ustrezni, imajo vodje s tem možnost za vpeljavo. Pri izboljšavah na organizacijski ravni prihaja do odporov predvsem s strani zaposlenih. Pomemben je konsenz in verjetje v pomembnost izboljšave s strani vseh kadrov! Potrebna sta korenček in palica.

Odgovori na anketna vprašanja

Kako bi ocenili uspešnost vašega podjetja v primerjavi s konkurenco na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni precej nižje, 2 pomeni nižje, 3 pomeni enako, 4 pomeni višje in 5 pomeni precej višje, glede na:

6. Zaznavanje priložnosti

1 precej nižje 2 nižje 3 enako 4 višje 5 precej višje

7. Inovativnost

1 precej nižje 2 nižje 3 enako 4 višje 5 precej višje

8. Obseg dela / gradnje

1 precej nižje 2 nižje 3 enako 4 višje 5 precej višje

9. Ustvarjanje delovnih mest

1 precej nižje 2 nižje 3 enako 4 višje 5 precej višje

10. Tržni delež

1 precej nižje 2 nižje 3 enako 4 višje 5 precej višje

11. Dobiček

1 precej nižje 2 nižje 3 enako 4 višje 5 precej višje

Pri naslednjih vprašanjih izrazite vaše strinjanje oziroma nestrinjanje z izjavo na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 pomeni se ne strinjam, 3 pomeni se niti ne strinjam, niti strinjam, 4 pomeni se strinjam in 5 pomeni popolnoma se strinjam.

12. Gradbeništvo je inovativno pri tehničnih inovacijah (materiali,...)

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

13. Gradbeništvo je inovativno pri tehnoloških inovacijah (opaži, strojna mehanizacija,...)

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

14. Gradbeništvo je inovativno pri ne-tehnoloških inovacijah (IKT, optimizacija, delovni procesi)

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

15. V našem podjetju dajemo poudarek tehničnim inovacijam (materiali,...)

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

16. V našem podjetju dajemo poudarek tehnološkim inovacijam (opaži, strojna mehanizacija,...)

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

17. V našem podjetju dajemo poudarek ne-tehnološkim inovacijam (IKT, optimizacije,...)

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

18. V našem podjetju spodbujamo inkrementalne inovacije (izboljšave, male inovacije)

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

19. V našem podjetju spodbujamo radikalne inovacije (razvojni oddelki, velike inovacije)

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

20. Kateri izmed spodaj navedenih kriterijev se vam zdijo pomembni za spodbujanje inovativnosti v gradbeni panogi? (Design Thinking metoda):

20.a. ekonomska smiselnost

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

20.b. tehnološka izvedljivost

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

20.c. zaželenost s strani uporabnika oz. naročnika

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

21. Ključni razlogi ter motiv za inovativnost v vašem podjetje?

21.a. izboljšanje stroškovne učinkovitosti

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

21.b. ohranitev tehnološke superiornosti

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

21.c. ohranitev stika s konkurenco

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

21.d zahteve naročnikov

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

22. Osredotočenost oziroma delovanje v tujini:

da (ne)

Priloga 8: Povzetek intervjuja, podjetje V1.

1. Podjetje obstaja dalj časa in je dalo skozi lasten obstoj že več gospodarsko zahtevnih obdobj. Ker je fazni zamik v gradbeništvu zelo velik, smo recesijo zaznali v zadnjem kvartalu leta 2009. Krizo smo zaznali z bistvenim upadom povpraševanja, najprej s strani javnih naročil, nato tudi s strani privatnih investitorjev. Na srečo smo v recesijo vstopili v dobri kondiciji, zato smo bili med njo predvsem pasivni. Poslov nismo sprejemali za vsako ceno, ampak smo rajši prilagodili (zmanjšali) obseg dela v osnovni dejavnosti. Diverzificirali smo se tudi na bolj specialna področja. Posebnih priprav za naslednjo krizo ni, smo pa bolj previdni pri sklepanju poslov. Naročnike in projekte natančno preučimo, prav tako se izogibamo vlaganju v neosnovni segment družbe.
2. Prednost so zagotovo znanje in izkušnje zaposlenih, imamo lastne resurse za izgradnjo najrazličnejših projektov. Močni smo tudi na področju referenc. Na področju izobraževanja počnemo zelo veliko, imamo interna izobraževanja, prenašamo primere dobre prakse med sektorji in zaposlenimi, sodelujemo s strokovnjaki, fakultetami, inštitucijami in smo maksimalno aktivni. Zavedamo se, da je znanje vedno bolj pomemben člen poslovanja. Smo člani več združenj, razlogov za članstva je več. Z vizijo, vzornim in aktivnim vedenjem vplivamo na razvoj panoge, tukaj so še mreženje in informacije o širšem dogajanju.
3. Med krizo smo začeli aktivno preučevati panogo. Naše zaznavanje podjetniških priložnosti na trgu je bilo pred tem na nižjem nivoju, sedaj smo bolj aktivni in budni, veliko vlagamo v razvoj. Izboljšano stanje slovenskega gradbeništva si nadejamo po vpeljavi informacijskega modeliranja objektov (BIM).
4. Vpliv prejšnje družbene ureditve je zagotovo pustil posledice na metodah in pristopih, ki so trenutno aktualni v gradbeništvu. Na eni strani uporabljamo uveljavljene in enostavne metode, po drugi strani smo soočeni z zahtevami naročnikov po novih tehnologijah in materialih grajenja. Zavedamo se problematike in potreb trga, zato aktivno delamo tako na procesnih kot tudi na bazičnih izboljšavah. Ves čas posodabljam osnovna sredstva podjetja, od strojnega parka do informacijske opreme. Na vseh področjih podjetja spodbujamo ustvarjalno mišljenje in izboljšave, k tem veliko pripomorejo izobraževanja in odprtost kadra.
5. Kriterijev, ki vplivajo na odločitve o izboljšavah, je več. V tržnem gospodarstvu prevladuje razmerje med doprinosom novitete in njenimi stroški, vsekakor poskušamo z novostmi pohitriti zadeve, doseči enak ali višji nivo kvalitete in ob tem imeti manj stroškov. Vedno večji pomen dajemo družbeni odgovornosti, posledično ekonomski faktorji niso edino merilo. Pobud kadra je vedno več kot realnih zmožnosti, zato poskušamo smiselno ovrednotiti projekte. Znotraj podjetja je tako predvidenih več projektov in tiste, ki dosežejo ustrezno število točk, realiziramo. Odpor je pri inovacijah v poslovnem svetu vedno prisoten. Da to presežemo in uveljavimo, je potrebno kadeer ustrezno pripraviti in prepričati v smiselnost. Poskušamo delovati procesno in postopoma vpeljevati spremembe.

Odgovori na anketna vprašanja

Kako bi ocenili uspešnost vašega podjetja v primerjavi s konkurenco na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni precej nižje, 2 pomeni nižje, 3 pomeni enako, 4 pomeni višje in 5 pomeni precej višje, glede na:

6. Zaznavanje priložnosti

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

7. Inovativnost

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

8. Obseg dela / gradnje

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

9. Ustvarjanje delovnih mest

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

10. Tržni delež

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

11. Dobiček

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

Pri naslednjih vprašanjih izrazite vaše strinjanje oziroma nestrinjanje z izjavo na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 pomeni se ne strinjam, 3 pomeni se niti ne strinjam, niti strinjam, 4 pomeni se strinjam in 5 pomeni popolnoma se strinjam.

12. Gradbeništvo je inovativno pri tehničnih inovacijah (materiali,...)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

13. Gradbeništvo je inovativno pri tehnoloških inovacijah (opaži, strojna mehanizacija,...)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

14. Gradbeništvo je inovativno pri ne-tehnoloških inovacijah (IKT, optimizacija, delovni procesi)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

15. V našem podjetju dajemo poudarek tehničnim inovacijam (materiali,...)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

16. V našem podjetju dajemo poudarek tehnološkim inovacijam (opaži, strojna mehanizacija,...)

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

17. V našem podjetju dajemo poudarek ne-tehnološkim inovacijam (IKT, optimizacije,...)

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

18. V našem podjetju spodbujamo inkrementalne inovacije (izboljšave, male inovacije)

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

19. V našem podjetju spodbujamo radikalne inovacije (razvojni oddelki, velike inovacije)

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

20. Kateri izmed spodaj navedenih kriterijev se vam zdijo pomembni za spodbujanje inovativnosti v gradbeni panogi? (Design Thinking metoda):

20.a. ekonomska smiselnost

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

20.b. tehnološka izvedljivost

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

20.c. zaželenost s strani uporabnika oz. naročnika

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

21. Ključni razlogi ter motiv za inovativnost v vašem podjetje?

21.a. izboljšanje stroškovne učinkovitosti

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

21.b. ohranitev tehnološke superiornosti

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

21.c. ohranitev stika s konkurenco

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

21.d zahteve naročnikov

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

22. Osredotočenost oziroma delovanje v tujini:

da) ne

Priloga 9: Povzetek intervjuja, podjetje V2.

1. Naše podjetje z dolgoletno tradicijo je recesijo občutilo z občutnim upadom povpraševanja po naših storitvah, velikih projektov na trgu ni bilo, oziroma so bili zamrznjeni s strani investitorjev. V upravljanje podjetja smo resneje pristopili in se posvetili načrtnim ukrepom. Soočali smo se z velikimi fiksnimi stroški, tako smo bili prisiljeni med gospodarsko težkimi časi racionalizirati in optimizirati poslovanje, zmanjšati število zaposlenih, razpršiti gradbeno dejavnost in poslovanje razširiti v tujino. Se pripravljamo na naslednjo krizo, odločili smo se, da med njo ne bomo propadli. Trenutno delamo vse, da bomo zahtevne čase pričakali dobro pripravljene.
2. Imamo znanje, tradicijo, skrbimo za razvoj zaposlenih, jamčimo za kakovost s certifikati in smo družbeno odgovorni. Močni smo tudi na področju referenc. Politika glede izobraževanja zaposlenih je usmerjena in preprosta, saj se zavedamo pomena znanja in odprtosti. Sprejemamo vse kadre, zaposlenim nudimo poklicni in osebnostni razvoj. Ker imamo veliko projektov, lahko odkrijejo, kar jih resnično veseli. Naši zaposleni hodijo na seminarje in izmenjave ter s tem pridobivajo ideje, ki jih poskušamo implementirati v organizacijo. Smo člani več združenj, saj se nam zdi nadvse pomembno, da vidimo, v katero smer se bo gibala panoga. Širše usmeritve in vizija so nujno potrebni za lažje prilagajanje.
3. Kljub temu, da se gradbeništvo sooča z negativnim prizvokom v Sloveniji, je zelo zahtevna branža. Odločitev, da aktivno delujemo na konkurenčnem trgu panoge, nas je pripravila do tega, da smo še bolj budni. Analiziramo naročnike in naročila, pri tem pa spremljamo, kaj se dogaja v tujini, združenjih in na trgu. Smo proaktivni.
4. V gradnjo se izvajalska podjetja vključimo, ko je projekt že definiran, zavrlojo tega se ne počutimo inovativna v pravem pomenu besede. Prav tako je velikokrat ključnega pomena cena, poleg tega tudi investitorji in projektivni biroji prisegajo na tradicionalne rešitve. Tukaj je še kriza, ki v zadnjih desetih letih ni omogočila velikega razvoja. Zaradi tega poskušamo biti inovativni na drugih področjih, v izboljšave nas sili sam trg. Posvečamo se predvsem tehnološkim in netehnološkim izboljšavam. Najbolj inovativni v pravem pomenu besede smo na tehnično-tehnološkem področju. Imamo namenski oddelek, ki je zadolžen za raziskave in spremljanje novih materialov in tehnologij. Primere dobre prakse poskušamo prenašati med sektorji. Pri projektih se osredotočamo na optimizacijo stroškovne in časovne izvedbe. Težavo nam povzroča edinstvenost, saj je vsak projekt razred zase s podobnimi fazami. Izhajamo iz zaposlenih, saj je ključno, da so zadovoljni, poskušamo zadostiti njihovim potrebam. Pri vsem spodbujamo proaktivnost.
5. Sistemsko nimamo vpeljane nobene metode oziroma faktorjev, po katerih se odločamo za spremembe. Zaradi velike konkurenčnosti in pomembnosti stroškovnega optimiziranja je velikokrat ključna cena oziroma optimalno razmerje med doprinosom in stroški. Pri spremembah vedno izhajamo iz potreb zaposlenih in trga, sorazmerno mora biti zadoščeno obema deležnikoma. Zaradi manjših in postopnih sprememb se ne soočamo z večjimi težavami pri vpeljevanju.

Odgovori na anketna vprašanja

Kako bi ocenili uspešnost vašega podjetja v primerjavi s konkurenco na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni precej nižje, 2 pomeni nižje, 3 pomeni enako, 4 pomeni višje in 5 pomeni precej višje, glede na:

6. Zaznavanje priložnosti

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

7. Inovativnost

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

8. Obseg dela / gradnje

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

9. Ustvarjanje delovnih mest

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

10. Tržni delež

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

11. Dobiček

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

Pri naslednjih vprašanjih izrazite vaše strinjanje oziroma nestrinjanje z izjavo na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 pomeni se ne strinjam, 3 pomeni se niti ne strinjam, niti strinjam, 4 pomeni se strinjam in 5 pomeni popolnoma se strinjam.

12. Gradbeništvo je inovativno pri tehničnih inovacijah (materiali,...)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

13. Gradbeništvo je inovativno pri tehnoloških inovacijah (opaži, strojna mehanizacija,...)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

14. Gradbeništvo je inovativno pri ne-tehnoloških inovacijah (IKT, optimizacija, delovni procesi)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

15. V našem podjetju dajemo poudarek tehničnim inovacijam (materiali,...)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

16. V našem podjetju dajemo poudarek tehnološkim inovacijam (opaži, strojna mehanizacija,...)

1 2 3 4 5
sploh se ne strinjam se ne strinjam se niti ne strinjam, niti strinjam se strinjam popolnoma se strinjam

17. V našem podjetju dajemo poudarek ne-tehnološkim inovacijam (IKT, optimizacije,...)

1 2 3 4 5
sploh se ne strinjam se ne strinjam se niti ne strinjam, niti strinjam se strinjam popolnoma se strinjam

18. V našem podjetju spodbujamo inkrementalne inovacije (izboljšave, male inovacije)

1 2 3 4 5
sploh se ne strinjam se ne strinjam se niti ne strinjam, niti strinjam se strinjam popolnoma se strinjam

19. V našem podjetju spodbujamo radikalne inovacije (razvojni oddelki, velike inovacije)

1 2 3 4 5
sploh se ne strinjam se ne strinjam se niti ne strinjam, niti strinjam se strinjam popolnoma se strinjam

20. Kateri izmed spodaj navedenih kriterijev se vam zdijo pomembni za spodbujanje inovativnosti v gradbeni panogi? (Design Thinking metoda):

20.a. ekonomska smiselnost

1 2 3 4 5
sploh se ne strinjam se ne strinjam se niti ne strinjam, niti strinjam se strinjam popolnoma se strinjam

20.b. tehnološka izvedljivost

1 2 3 4 5
sploh se ne strinjam se ne strinjam se niti ne strinjam, niti strinjam se strinjam popolnoma se strinjam

20.c. zaželenost s strani uporabnika oz. naročnika

1 2 3 4 5
sploh se ne strinjam se ne strinjam se niti ne strinjam, niti strinjam se strinjam popolnoma se strinjam

21. Ključni razlogi ter motiv za inovativnost v vašem podjetje?

21.a. izboljšanje stroškovne učinkovitosti

1 2 3 4 5
sploh se ne strinjam se ne strinjam se niti ne strinjam, niti strinjam se strinjam popolnoma se strinjam

21.b. ohranitev tehnološke superiornosti

1 2 3 4 5
sploh se ne strinjam se ne strinjam se niti ne strinjam, niti strinjam se strinjam popolnoma se strinjam

21.c. ohranitev stika s konkurenco

1 2 3 4 5
sploh se ne strinjam se ne strinjam se niti ne strinjam, niti strinjam se strinjam popolnoma se strinjam

21.d zahteve naročnikov

1 2 3 4 5
sploh se ne strinjam se ne strinjam se niti ne strinjam, niti strinjam se strinjam popolnoma se strinjam

22. Osredotočenost oziroma delovanje v tujini:

da ne

Priloga 10: Povzetek intervjuja, podjetje V3.

1. Samostojno smo z ekipo na trgu začeli delovati med recesijo. Začetki so bili težavni, saj smo se najprej soočali z likvidnostnimi težavami, bili smo pri koncu verige podizvajalskih del. Zaradi majhnosti in fleksibilnosti smo se lahko prilagodili. Poiskali smo stabilnega naročnika, postali nezadolženi in kapitalsko stabilni. Modra izbira naročnikov in projektov nas je rešila pred stečajem in pripeljala čez obdobje krize. Rasli, širili in razvijali smo se tekom recesije zaradi projektov širom cele Slovenije in tujine. Optimiziramo poslovanje in širimo dejavnosti z izvajanjem vedno zahtevnejših projektov. To so tudi ukrepi, ki se jih držimo za ublažitev prihajajočih nestabilnih gospodarskih razmer.
2. Naše prednosti so profesionalen pristop, kakovostno opravljeno delo, zanesljivost in ne nazadnje tudi vizija za nadaljnji razvoj podjetja. Naše reference so potrjene s preteklimi uspešno zaključenimi projekti in zadovoljnimi naročniki. Zavedamo se, da je zanesljiv kader ključen za uspešno in kakovostno opravljeno delo. Spodbujamo timsko delo, imamo tedenske sestanke, letne plane za izobraževanja, zaposlenim na vseh ravneh je omogočen dodatni razvoj, kjer upoštevamo njihove predloge. Zaželeno je, da znanje prehaja med vse zaposlene. Smo člani združenj, tam se povezujejo interesi in se lažje uvidi potek gradbeništva (zakonodaje).
3. Iščemo priložnosti in poskušamo biti čimbolj čuječi na trgu. Sledimo viziji, delamo analize in se pogovarjamo. Zavedamo se, da je skrb za zaposlene eden izmed ključnih predpogojev za zanesljiv in strokovni kader. Le kvalitetno in socialno ustrezno okolje omogoča zaposlenim, da pripeljejo v družbo nove izzive in skrbijo za nadaljnji razvoj podjetja. Vodstveni kader išče in analizira priložnosti.
4. Zavedamo se, da so največji inovatorji in pospeševalci sprememb v panogi gradbeništva projektivni biroji in proizvajalci materialov. Podjetja v gradbeni operativi nismo na takšnem nivoju oziroma pri takšnih zmožnostih, da bi lahko inovirali v pravem pomenu besede. Vplivamo lahko na organizacijsko in tehnološko področje, s tem pa vplivamo na faze izvajanja. Delujemo zelo odprto in spodbujamo zaposlene, da so čimbolj čuječi pri delu in kritični pri predlogih. Pri posodobitvi gradbene mehanizacije se posvetujemo s kadrom in v okviru finančnih zmožnosti upoštevamo njihovo mnenje in predloge.
5. Za inovacije oziroma izboljšave se odločamo posamično. Poskušamo delovati čimbolj racionalno in pri tem ustrezno obravnavati vodstveni kader ter ostale zaposlene. Pri tehnoloških izboljšavah so ključni razlogi za vpeljavo novitet predvsem izboljšanje preciznosti in povečanje hitrosti opravljenega dela. Za gradbeno in strojno opremo izberemo tisto, ki ima najbolj uravnotežene kriterije med vsemi razpoložljivimi. Pri organizacijskih spremembah se osredotočamo na optimizacijo poslovanja. Za uspešno vpeljavo sprememb v podjetje je ključno, da so vse spremembe čimbolj enostavne, jasne in pregledne. Ustrezno obravnavanje kadra in človeškega faktorja je ključno pri uvajanju sprememb; zadovoljen kader namreč lažje sprejema spremembe. Z večjimi težavami se ne soočamo pri vpeljavah.

Odgovori na anketna vprašanja

Kako bi ocenili uspešnost vašega podjetja v primerjavi s konkurenco na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni precej nižje, 2 pomeni nižje, 3 pomeni enako, 4 pomeni višje in 5 pomeni precej višje, glede na:

6. Zaznavanje priložnosti

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

7. Inovativnost

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

8. Obseg dela / gradnje

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

9. Ustvarjanje delovnih mest

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

10. Tržni delež

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

11. Dobiček

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

Pri naslednjih vprašanjih izrazite vaše strinjanje oziroma nestrinjanje z izjavo na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 pomeni se ne strinjam, 3 pomeni se niti ne strinjam, niti strinjam, 4 pomeni se strinjam in 5 pomeni popolnoma se strinjam.

12. Gradbeništvo je inovativno pri tehničnih inovacijah (materiali,...)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

13. Gradbeništvo je inovativno pri tehnoloških inovacijah (opaži, strojna mehanizacija,...)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

14. Gradbeništvo je inovativno pri ne-tehnoloških inovacijah (IKT, optimizacija, delovni procesi)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

15. V našem podjetju dajemo poudarek tehničnim inovacijam (materiali,...)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

16. V našem podjetju dajemo poudarek tehnološkim inovacijam (opaži, strojna mehanizacija,...)

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

17. V našem podjetju dajemo poudarek ne-tehnološkim inovacijam (IKT, optimizacije,...)

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

18. V našem podjetju spodbujamo inkrementalne inovacije (izboljšave, male inovacije)

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

19. V našem podjetju spodbujamo radikalne inovacije (razvojni oddelki, velike inovacije)

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

20. Kateri izmed spodaj navedenih kriterijev se vam zdijo pomembni za spodbujanje inovativnosti v gradbeni panogi? (Design Thinking metoda):

20.a. ekonomska smiselnost

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

20.b. tehnološka izvedljivost

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

20.c. zaželenost s strani uporabnika oz. naročnika

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

21. Ključni razlogi ter motiv za inovativnost v vašem podjetje?

21.a. izboljšanje stroškovne učinkovitosti

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

21.b. ohranitev tehnološke superiornosti

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

21.c. ohranitev stika s konkurenco

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

21.d zahteve naročnikov

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

22. Osredotočenost oziroma delovanje v tujini:

da) ne

Priloga 11: Povzetek intervjuja, podjetje V4.

1. Na srečo smo delovali v več razpršenih gospodarskih dejavnostih medtem, ko je kriza v Sloveniji najbolj prizadela visoko gradnjo. Vsekakor smo občutili zmanjšano povpraševanje po gradbenih storitvah, zato smo naše kapacitete preusmerili na druga področja. Strateško smo razmišljali in se osredotočali na prihodnost. Aktivno smo analizirali in preučevali, v katero smer se giblje gradbena panoga in na katerih področjih se bo gradilo. Delali smo tudi v tujini. Družbo smo reorganizirali in optimizirali ter se tržno širili na druga področja. Prej podani ukrepi so priprave za ublažitev naslednje krize v gradbeništvu.
2. Vsekakor so naše prednosti odlične reference na področju zahtevnih infrastrukturnih projektov. Naročnikom zagotavljamo pravočasno in kvalitetno izvedena dela. Z ozirom na naše prednosti poskušamo vplivati na notranje organizacijsko okolje, v katerem dajemo prednost znanju, kulturi zaupanja in družbeni odgovornosti. Plansko delamo na izobraževanju, saj se zavedamo pomembnosti znanja za prihodnost podjetja. Veliko vlagamo v kader, zaposlenim omogočamo dodatna izobraževanja, strokovne izpite, prirejamo seminarje, izdajamo interno glasilo in se izobražujemo medsektorsko. Včlanjeni smo v več zbornic, s tem delujemo proaktivno na splošnih in specialnih področjih gradbene panoge. Združujejo se interesi, lažje uvidimo spremembe in usmeritve panoge.
3. Zavedamo se pomembnosti zaznavanja priložnosti s trga. Budno iskanje priložnosti je nujno potrebno za nadaljnji razvoj organizacije. Z izobraževanjem in kakovostnim kadrom, ki deluje v razvoju, smo usmerjeni v prihodnost in v odpravljanje lastnih slabosti. Zavedamo se, da smo krojilci lastne usode ter da so dobri odnosi znotraj podjetja pomemben faktor pri zaznavanju priložnosti.
4. Inovativnost je pomembna za izboljšanje podjetja, spodbujamo jo na vseh ravneh in področjih znotraj organizacije. Vsi zaposleni imajo letne razgovore, deležni so vprašanj glede zadovoljstva, želja ter tudi predlogov za izboljšave. Preostali kadri v operativi so na tedenski ravni deležni vprašanj glede predlogov in inovacij. Zavedamo se, da bomo le z izboljšavami rasti in se razvijali naprej. Še najbolj inovativni smo lahko na tehnoloških in netehnoloških področjih, saj kot gradbeni izvajalci vgrajujemo standardizirane materiale po predlogu projektanta. Ves čas posodabljam strojno mehanizacijo, opremo, orodje in pribor za gradbeništvu, pri tem pa smo v stiku s proizvajalci opreme. Veliko delamo tudi na organizacijskih izboljšavah, predvsem informacijski programski opremi. Največ predlogov dobimo od zaposlenih, spodbujamo in nagrajujemo podajanje predlogov.
5. Spremembe morajo biti smiselne in predvidljive ter morajo predvsem poenostaviti oziroma izboljšati trenutno stanje. V tem primeru ni večjih težav pri vpeljevanju novitet. V preteklosti smo se pri vpeljavi namenske programske opreme za poenostavitev poslovanja in vodenja družbe bolj kot z zaposlenimi ukvarjali s programerji, saj niso zadovoljivo razumeli naših potreb. Programsko opremo so zaposleni sprejeli zelo pozitivno. Smo odprti in ves čas iščemo izboljšave.

Odgovori na anketna vprašanja

Kako bi ocenili uspešnost vašega podjetja v primerjavi s konkurenco na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni precej nižje, 2 pomeni nižje, 3 pomeni enako, 4 pomeni višje in 5 pomeni precej višje, glede na:

6. Zaznavanje priložnosti

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

7. Inovativnost

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

8. Obseg dela / gradnje

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

9. Ustvarjanje delovnih mest

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

10. Tržni delež

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

11. Dobiček

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

Pri naslednjih vprašanjih izrazite vaše strinjanje oziroma nestrinjanje z izjavo na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 pomeni se ne strinjam, 3 pomeni se niti ne strinjam, niti strinjam, 4 pomeni se strinjam in 5 pomeni popolnoma se strinjam.

12. Gradbeništvo je inovativno pri tehničnih inovacijah (materiali,...)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

13. Gradbeništvo je inovativno pri tehnoloških inovacijah (opaži, strojna mehanizacija,...)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

14. Gradbeništvo je inovativno pri ne-tehnoloških inovacijah (IKT, optimizacija, delovni procesi)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

15. V našem podjetju dajemo poudarek tehničnim inovacijam (materiali,...)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

16. V našem podjetju dajemo poudarek tehnološkim inovacijam (opaži, strojna mehanizacija,...)

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

17. V našem podjetju dajemo poudarek ne-tehnološkim inovacijam (IKT, optimizacije,...)

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

18. V našem podjetju spodbujamo inkrementalne inovacije (izboljšave, male inovacije)

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

19. V našem podjetju spodbujamo radikalne inovacije (razvojni oddelki, velike inovacije)

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

20. Kateri izmed spodaj navedenih kriterijev se vam zdijo pomembni za spodbujanje inovativnosti v gradbeni panogi? (Design Thinking metoda):

20.a. ekonomska smiselnost

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

20.b. tehnološka izvedljivost

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

20.c. zaželenost s strani uporabnika oz. naročnika

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

21. Ključni razlogi ter motiv za inovativnost v vašem podjetje?

21.a. izboljšanje stroškovne učinkovitosti

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

21.b. ohranitev tehnološke superiornosti

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

21.c. ohranitev stika s konkurenco

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

21.d zahteve naročnikov

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

22. Osredotočenost oziroma delovanje v tujini:

da ne

Priloga 12: Povzetek intervjuja, podjetje V5.

1. Krizo v gradbeništvu smo začutil s pomanjkanjem dela, novih velikih projektov ni bilo na vidiku, samo adaptacije manjših vrednosti. Reorganizacija je bila nujno potrebna, začeli smo rezati stroške in optimizirali organizacijo. Število zaposlenih smo zmanjšali na vseh področjih, prav tako smo prodali določen del strojne mehanizacije. Recesija nas je usmerila v dolgoročno planiranje. Zavoljo preteklosti in te hude izkušnje iščemo in se širimo na tuje trge, organizacijo smo naredili bolj vitko, prav tako smo se diverzificirali na druga gradbena področja.
2. Imamo več prednosti. Najprej je naš kader zelo izkušen, kvaliteten in fleksibilen. Zaradi dobre reorganizacije in nove vizije smo pridobili dobre reference na vseh področjih gradnje. Izobraževanje zaposlenih: mladi kader dobi ob zaposlitvi mentorja, ki ga uvaja ter poučuje. Zaposluje tudi kader iz drugih področij. Kadre pošiljamo na izobraževanja o inovacijah na trgu (materiali, načini izvedbe, mehanizacija). Znanje širimo v vse smeri, prioriteto pa med mlajši kader. Vse inženirje, ki imajo željo, pošljemo na izobraževanje ter opravljanje strokovnega izpita. Smo člani več združenj, le-ta nas obveščajo o aktualnih novostih na trgu, javnih natečajih, spremembi zakonodaje, standardih in predpisih.
3. Pomembno je dolgoročno planiranje ter dobra vizija podjetja, zavoljo tega dajemo velik pomen prilagajanju in zaznavanju priložnosti. Z izkoriščanjem priložnosti želimo povečati podjetje, ostati na trgu ter pridobiti dodatne reference za izgradnjo raznolikih objektov. Na trgu delujemo strateško, izbiramo projekte, ki nam lahko koristijo v prihodnje. V kadrovskem delu imamo zaposlene, ki so osredotočeni na raziskovanje in analiziranje trga. Usmerjamo se tudi na tujino, saj predvidevamo, da nam bo to koristilo med prihodnjimi gospodarsko nestabilnimi časi v Sloveniji.
4. Inovativnost se nam v sklopu organizacije zdi zelo pomembna, zato ji dajemo vedno večji pomen. Z izboljšavami omogočamo kadru, da poenostavi in še izboljša svoje delo. Veliko nam pomeni boljša mehanizacija. Poskušamo vnesti veliko novih, a že preizkušenih materialov. Pri programski opreми se osredotočamo na izboljšanje pretoka informacij in za večjo medsektorsko povezanost. V gradbeništvu je narava dela zelo različna, zato spodbujamo ustvarjalno mišljenje po različnih sektorjih na različne načine. Predvsem je bistveno, da je kader zadovoljen in da sodeluje med sabo. Opravljamo sestanke, razgovore, poizkušamo priti do pravih informacij. Zavedamo se, da je še veliko prostora za izboljšave.
5. Izboljšave vrednotimo zelo različno, odvisno od sektorja in področja, saj so različno pomembne za organizacijo. V tržnem gospodarstvu, kjer podjetja za pridobitev gradbenega posla tekmujejo z najnižjo ceno, so ekonomski učinki poglavitni razlog. Pri ocenjevanju ima pomembno vlogo vodstvo, njihova vizija ter kader, ki je bil v upravo premeščen iz operativnega dela podjetja. Izboljšujemo se v okviru finančnih zmožnosti, faktorji so pogostoma uravnoteženi med hitrejšo in enostavnejšo izvedbo, povečanje kvalitete in zmanjšanje stroškov. Razumevanje kadra je ključno, saj so prvi v stiku s spremembami in tisti, ki poganjajo podjetje.

Odgovori na anketna vprašanja

Kako bi ocenili uspešnost vašega podjetja v primerjavi s konkurenco na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni precej nižje, 2 pomeni nižje, 3 pomeni enako, 4 pomeni višje in 5 pomeni precej višje, glede na:

6. Zaznavanje priložnosti

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

7. Inovativnost

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

8. Obseg dela / gradnje

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

9. Ustvarjanje delovnih mest

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

10. Tržni delež

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

11. Dobiček

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

Pri naslednjih vprašanjih izrazite vaše strinjanje oziroma nestrinjanje z izjavo na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 pomeni se ne strinjam, 3 pomeni se niti ne strinjam, niti strinjam, 4 pomeni se strinjam in 5 pomeni popolnoma se strinjam.

12. Gradbeništvo je inovativno pri tehničnih inovacijah (materiali,...)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

13. Gradbeništvo je inovativno pri tehnoloških inovacijah (opaži, strojna mehanizacija,...)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

14. Gradbeništvo je inovativno pri ne-tehnoloških inovacijah (IKT, optimizacija, delovni procesi)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

15. V našem podjetju dajemo poudarek tehničnim inovacijam (materiali,...)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

16. V našem podjetju dajemo poudarek tehnološkim inovacijam (opaži, strojna mehanizacija,...)

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

17. V našem podjetju dajemo poudarek ne-tehnološkim inovacijam (IKT, optimizacije,...)

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

18. V našem podjetju spodbujamo inkrementalne inovacije (izboljšave, male inovacije)

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

19. V našem podjetju spodbujamo radikalne inovacije (razvojni oddelki, velike inovacije)

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

20. Kateri izmed spodaj navedenih kriterijev se vam zdijo pomembni za spodbujanje inovativnosti v gradbeni panogi? (Design Thinking metoda):

20.a. ekonomska smiselnost

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

20.b. tehnološka izvedljivost

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

20.c. zaželenost s strani uporabnika oz. naročnika

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

21. Ključni razlogi ter motiv za inovativnost v vašem podjetje?

21.a. izboljšanje stroškovne učinkovitosti

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

21.b. ohranitev tehnološke superiornosti

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

21.c. ohranitev stika s konkurenco

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

21.d zahteve naročnikov

1 sploh se ne strinjam 2 se ne strinjam 3 se niti ne strinjam, niti strinjam 4 se strinjam 5 popolnoma se strinjam

22. Osredotočenost oziroma delovanje v tujini:

da) ne

Priloga 13: Povzetek intervjuja, podjetje V6.

1. V recesijo smo vstopili kot manjše podizvajalsko gradbeno podjetje. Najprej smo se srečali z likvidnostnimi težavami, saj določeni investitorji oziroma gradbeni izvajalci niso poplačali naših storitev v celoti. Upad prometa je vodil v reorganizacijo podjetja, sledila so odpuščanja in izvajanje del za samo enega ekonomsko stabilnega rednega plačnika. Po obdobju krize smo dobili nov posel in naročnike ter tako začeli rasti. Delo opravljamo samo na območju Slovenije. Za obdobje naslednje krize se pripravljamo pasivno, podjetje držimo v dobri kapitalski kondiciji, drugih strateških planov nimamo pripravljenih.
2. Velika prednost je ta, da nudimo celostno storitev izvajanja gradbenih del. S kakovostnim kadrom in velikim številom zaposlenih lahko pokrivamo večje terminske potrebe po delavcih. Prav tako smo si ustvarili dobre reference, zato nimamo težav pri pridobivanju novih naročil. Mlad kader dobi ob zaposlitvi mentorja, ki ga uvaja v proces, s čimer omogočamo usten prenos znanja ob delu. Zaposleni so ustrezno nagrajeni za svoje delo, posledično ne izgubljam kvaliteten kadra. V primeru nove tehnologije omogočimo izobraževanje s strani strokovnjakov na samem terenu. Smo člani samo obveznih združenj, saj imamo redne naročnike in ne vidimo potrebe po dodatnih stroških in izpostavljanju.
3. Na področju priložnosti smo morda malo zadržani, saj bolj pasivno opazujemo spremembe v gradbeništvu. Proaktivno delujemo na znana povpraševanja, v skladu z njimi odreagiramo in se prilagodimo. V veliko podporo pri nujenju storitev nam je stabilna in kakovostna kadrovska podpora, obveščeni smo o vseh spremembah.
4. Žal zaznavamo, da je gradbeništvo predvsem v Sloveniji zelo neinovativna panoga, saj je pogostoma ključni element pri izbiri rešitev cena. Na trgu obstajajo inovativne in napredne tehnologije, ampak je na koncu cena še vedno tista, ki diktira, kaj in kako se bo delalo. Spodbujamo inovativnost predvsem na tehnološki in organizacijski ravni, v podjetju se srečujemo z izboljšavami pri reševanja dnevnih situacij. Ustvarjalno mišljenje spodbujamo ustno. Vpliv sprememb analiziramo s stališča produktivnosti na dnevni in mesečni ravni, torej preverjamo količino opravljenega dela in število porabljenih ur.
5. Usmerjeni smo predvsem na izboljšanje produktivnosti v organizaciji. V primerih, kjer je možno, izvedemo primerjavo v realnem okolju, torej s kadrom, ki uporablja izboljšave, in s kadrom, ki jih ne uporablja. Sledi ustni prenos informacij ter analiza. Izboljšave, ki vidno olajšajo delo zaposlenim, so vedno sprejete. Pomemben faktor so finance, torej da izboljšava najprej ugodno vpliva na finančno uspešnost, velikokrat je to povezano s povečano produktivnostjo. Že večkrat smo poskušali uporabiti BIM tehnologijo za uporabo na dnevni bazi, vendar programska oprema še ni na takšnem nivoju, da bi nam omogočala uporabo. Gradbeništvo dojemamo kot konzervativno panogo, velikokrat izboljšave niti niso zaželeno in s tem spremembam ni omogočen prehod v operativno. Predvsem morajo država in projektni biroji prispevati k spodbujanju naprednih, a preverjenih rešitev.

Odgovori na anketna vprašanja

Kako bi ocenili uspešnost vašega podjetja v primerjavi s konkurenco na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni precej nižje, 2 pomeni nižje, 3 pomeni enako, 4 pomeni višje in 5 pomeni precej višje, glede na:

6. Zaznavanje priložnosti

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

7. Inovativnost

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

8. Obseg dela / gradnje

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

9. Ustvarjanje delovnih mest

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

10. Tržni delež

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

11. Dobiček

1 precej nižje	2 nižje	3 enako	4 višje	5 precej višje
-------------------	------------	------------	------------	-------------------

Pri naslednjih vprašanjih izrazite vaše strinjanje oziroma nestrinjanje z izjavo na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 pomeni se ne strinjam, 3 pomeni se niti ne strinjam, niti strinjam, 4 pomeni se strinjam in 5 pomeni popolnoma se strinjam.

12. Gradbeništvo je inovativno pri tehničnih inovacijah (materiali,...)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

13. Gradbeništvo je inovativno pri tehnoloških inovacijah (opaži, strojna mehanizacija,...)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

14. Gradbeništvo je inovativno pri ne-tehnoloških inovacijah (IKT, optimizacija, delovni procesi)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

15. V našem podjetju dajemo poudarek tehničnim inovacijam (materiali,...)

1 sploh se ne strinjam	2 se ne strinjam	3 se niti ne strinjam, niti strinjam	4 se strinjam	5 popolnoma se strinjam
---------------------------	---------------------	---	------------------	----------------------------

16. V našem podjetju dajemo poudarek tehnološkim inovacijam (opaži, strojna mehanizacija,...)

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

17. V našem podjetju dajemo poudarek ne-tehnološkim inovacijam (IKT, optimizacije,...)

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

18. V našem podjetju spodbujamo inkrementalne inovacije (izboljšave, male inovacije)

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

19. V našem podjetju spodbujamo radikalne inovacije (razvojni oddelki, velike inovacije)

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

20. Kateri izmed spodaj navedenih kriterijev se vam zdijo pomembni za spodbujanje inovativnosti v gradbeni panogi? (Design Thinking metoda):

20.a. ekonomska smiselnost

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

20.b. tehnološka izvedljivost

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

20.c. zaželenost s strani uporabnika oz. naročnika

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

21. Ključni razlogi ter motiv za inovativnost v vašem podjetje?

21.a. izboljšanje stroškovne učinkovitosti

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

21.b. ohranitev tehnološke superiornosti

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

21.c. ohranitev stika s konkurenco

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

21.d zahteve naročnikov

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam

22. Osredotočenost oziroma delovanje v tujini:

da ne