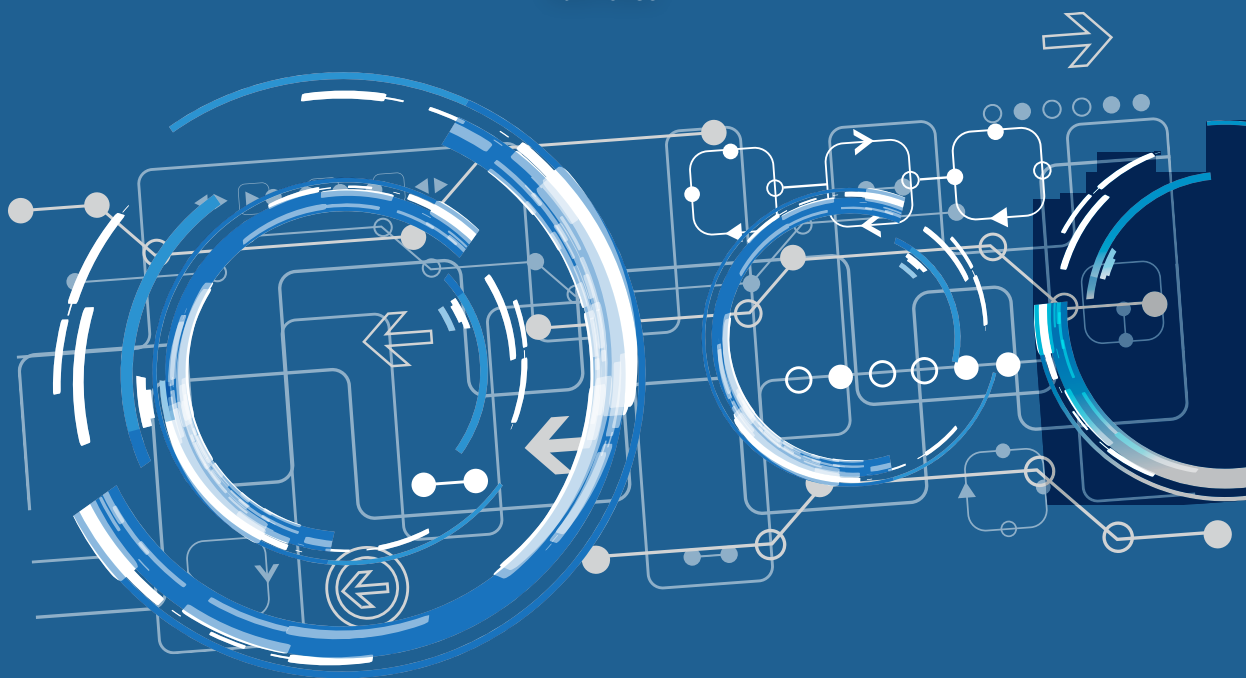


Urednika  
Miroslav Rebernik  
Barbara Bradač Hojnik

# SLOVENSKA PODJETJA IN ZNAČILNOSTI POSLOVNEGA PRESTRUKTURIRANJA

Slovenski podjetniški observatorij 2020

Avtorice  
Dijana Močnik  
Katja Crnogaj  
Barbara Bradač Hojnik  
Karin Širec







Univerza v Mariboru

Ekonomsko-poslovna fakulteta

**Urednika**

Miroslav Rebernik  
Barbara Bradač Hojnik

# Slovenska podjetja in značilnosti poslovnega prestrukturiranja

Slovenski podjetniški observatorij 2020

**Avtorice**

Dijana Močnik  
Katja Crnogaj  
Barbara Bradač Hojnik  
Karin Širec



April, 2021

**Knjižna zbirka:** Slovenski podjetniški observatorij

**ISSN:** 1854-8040

**Naslov:** Slovenska podjetja in značilnosti poslovnega prestrukturiranja

**Podnaslov:** Slovenski podjetniški observatorij 2020

**Title:** Slovenian Enterprise and the Characteristics of Business Restructuring

**Subtitle:** Slovenian Entrepreneurship Observatory 2020

**Urednika:** Miroslav Rebernik (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta)  
Barbara Bradač Hojnik (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta).

**Avtorice:** Dijana Močnik, Katja Crnogaj, Barbara Bradač Hojnik, Karin Širec

**Recenzija:** Sunčica Oberman Peterka (Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku),  
Igor Vrečko (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta)

**Jezikovni pregled:** Grega Rihtar

**Tehnična urednika:** Nebia, d.o.o., Jan Perša (Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)

**Grafične priloge:** Avtorji

**Oblikovanje:** Nebia, d.o.o.

**Založnik:** Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba  
Slomškov trg 15, 2000 Maribor, Slovenija  
<https://press.um.si>, [zalozba@um.si](mailto:zalozba@um.si)

**Izdajatelj:** Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba  
Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija  
<http://www.epf.um.si>, [epf@mb.si](mailto:epf@mb.si)

**Izdaja:** prva izdaja

**Vrsta publikacije:** e-knjiga

**Dostopno na:** <http://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/563>

**Izid:** Maribor, april 2021

© Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba / University of Maribor, University Press

Besedilo/ Text © urednika in avtorice, 2021

To delo je objavljeno pod licenco Creative Commons Priznanje avtorstva 4.0 Mednarodna. / This work is licensed under the Creative Commons Attribution - 4.0 International License.

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Uporabnikom je dovoljeno tako nekomercialno kot tudi komercialno reproduciranje, distribuiranje, dajanje v najem, javna priobčitev in predelava avtorskega dela, pod pogojem, da navedejo avtorja izvirnega dela.

Vsa gradiva tretjih oseb v tej knjigi so objavljena pod licenco Creative Commons, razen če to ni navedeno drugače. Če želite ponovno uporabiti gradivo tretjih oseb, ki ni zajeto v licenci Creative Commons, boste morali pridobiti dovoljenje neposredno od imetnika avtorskih pravic.

Slovenski podjetniški observatorij financirajo Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije - SPIRIT, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS in Javna agencija za raziskovalno dejavnost RS.



---

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Univerzitetna knjižnica Maribor

334.7"2020"(497.4)(0.034.2)

SLOVENSKA podjetja in značilnosti poslovnega prestrukturiranja [Elektronski vir] : Slovenski podjetniški observatorij / avtorice Dijana Močnik ... [et al.]. - 1. izd. - E-knjiga. - Maribor : Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba, 2021. - (Slovenski podjetniški observatorij, ISSN 1854-8040)

Način dostopa (URL): <https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/563>

ISBN 978-961-286-460-6

doi: 10.18690/978-961-286-460-6

COBISS.SI-ID 60216323

---

**ISBN:** 978-961-286-461-3 (Mehka vezava)

978-961-286-460-6 (pdf)

**DOI:** <https://doi.org/10.18690/978-961-286-460-6>

**Cena:** Brezplačen izvod.

**Odgovorna**

**oseba založnika:** prof. dr. Zdravko Kačič, rektor Univerze v Mariboru

**Citiranje:** Rebernik, M., in Bradač Hojnik, B. (ur.) (2021). *Slovenska podjetja in značilnosti poslovnega prestrukturiranja: Slovenski podjetniški observatorij 2020*. Maribor: Univerzitetna založba.  
doi: 10.18690/978-961-286-460-6

# Vsebina

Predgovor .....	1
<b>Temeljne značilnosti slovenskega podjetništva in primerjava z evropskim ...</b>	<b>7</b>
<b>1 Temeljne značilnosti slovenskega podjetništva v letu 2019 ter primerjava nefinančnega sektorja gospodarstva Slovenije in EU-28 v letu 2018 .....</b>	<b>8</b>
1.1 Uvodni pregled stanja .....	9
1.2 Število podjetij in prihodek .....	13
1.2.1 Število podjetij .....	13
1.2.2 Ustvarjeni prihodek .....	20
1.3 Število zaposlenih oseb .....	26
1.3.1 Povprečno število zaposlenih na podjetje .....	27
1.3.2 Deleži zaposlenih .....	29
1.4 Dodana vrednost .....	30
1.4.1 Struktura ustvarjene dodane vrednosti .....	31
1.4.2 Deleži dodane vrednosti v prihodku .....	34
1.4.3 Dodana vrednost na zaposlenega .....	37
1.5 Stroški dela .....	44
1.6 Zbirni podatki ob zaključku prvega poglavja .....	49
<b>2 Število podjetij, zaposlenih in dodana vrednost po velikostnih razredih podjetij Slovenije v primerjavi z EU-28 v letu 2017 .....</b>	<b>51</b>
2.1 Uvod .....	52
2.2 Število podjetij, zaposlenih in dodana vrednost po velikostnih razredih podjetij v EU-28 in Sloveniji .....	52
<b>3 Sklepna spoznanja in ugotovitve .....</b>	<b>57</b>
Literatura in viri .....	62
Priloga 1. Deleži števila podjetij v EU-28 .....	65
Priloga 2. Prihodek na zaposleno osebo v EU-28 .....	66
Priloga 3. Število zaposlenih oseb na podjetje v EU-28 .....	67
Priloga 4. Deleži števila zaposlenih oseb v EU-28 .....	68
Priloga 5. Deleži ustvarjene dodane vrednosti v EU-28 .....	69
Priloga 6. Deleži dodane vrednosti v prihodku v EU-28 .....	70
Priloga 7. Dodana vrednost na zaposleno osebo v EU-28 .....	71
Priloga 8. Stroški dela na zaposleno osebo v EU-28 .....	72
Priloga 9. Deleži ustvarjene dodane vrednosti po dejavnostih in velikostnih razredih podjetij nefinančnega sektorja gospodarstva, 2017 .....	73

<b>Poslovno prestrukturiranje slovenskih podjetij</b> .....	75
<b>1 Uvod</b> .....	77
<b>2 Temeljne oblike prestrukturiranja MSP</b> .....	78
2.1 Finančno prestrukturiranje .....	80
2.2 Strateško in poslovno prestrukturiranje .....	82
2.3 Ključni deležniki v procesu prestrukturiranja MSP .....	84
<b>3 Pravni in institucionalni okvir prestrukturiranja podjetij v EU in Sloveniji</b> .....	89
<b>4 Vzroki za prestrukturiranje MSP</b> .....	96
4.1 Zunanji vzroki za prestrukturiranje MSP .....	97
4.2 Notranji vzroki za prestrukturiranje MSP .....	100
<b>5 Strategije prestrukturiranja MSP</b> .....	106
5.1 Notranje prestrukturiranje .....	108
5.2 Izogibanje stečajni oziroma zaprtju .....	110
5.3 Širitev poslovanja .....	111
5.4 Zunanje izvajanje .....	112
5.5 Združitve in prevzemi .....	113
5.6 Premestitev oziroma delokalizacija .....	114
5.7 Preselitev .....	115
5.8 Digitalizacija .....	116
<b>6 Posebnosti prestrukturiranja slovenskih MSP</b> .....	122
6.1 Poslovno prestrukturiranje MSP .....	122
6.2 Podporno okolje in pomoč pri prestrukturiranju MSP .....	134
6.3 Ukrepi podpornega okolja pri prestrukturiranju MSP .....	138
<b>7 Sklepna spoznanja in priporočila politiki</b> .....	143
Literatura in viri .....	147
Avtorji .....	155

## Primeri prestrukturiranja podjetij:

ANTON BLAJ d.o.o. ....	86
BETI d.d. ....	92
BIOSISTEMIKA d.o.o. ....	103
GABRIJEL ALUMINIUM d.o.o. ....	118
ORO PLASTIKA d.o.o. ....	140



# Predgovor

Na Inštitutu za podjetništvo in management malih podjetij na Ekonomsko poslovni fakulteti Univerze v Mariboru smo v sklopu raziskovanja Slovenskega podjetniškega observatorija zaključili že 20. cikel raziskovanja slovenskih malih in srednje velikih podjetij. Kot pri vseh dosedanjih želimo tudi z letošnjim observatorijem prispevati k boljšemu razumevanju slovenskega podjetništva in omogočiti oblikovalcem podjetniških politik, da bi dobili bolj zanesljive osnove za ukrepe, ki lahko pripomorejo k boljšemu poslovanju malih in srednje velikih podjetij, pa tudi da bi lažje preverjali, kako uspešni so bili pri tem. V prvem delu observatorija krize, ki jo povzroča pandemija, in posledic, ki jo bo imela za gospodarstvo in družbo, letos še nismo neposredno ocenjevali, saj za to še ni možno dobiti dovolj podatkov, se je pa seveda dotikamo v drugem delu observatorija, kjer se ukvarjamo s problematiko poslovnega prestrukturiranja slovenskih podjetij, njihovimi možnimi strategijami in nekaterimi posebnostmi prestrukturiranja slovenskih podjetij. V tem delu smo vključili tudi praktične primere petih podjetij, ki so že šla ali še gredo skozi proces poslovnega prestrukturiranja.

Oglejmo si najprej nekaj ugotovitev iz prvega dela naše raziskave, kjer smo se posvetili temeljni poslovni demografiji slovenskih podjetij in jo primerjali z evropsko. Namen tega dela je, da dobimo temeljno sliko o slovenskih podjetjih in razumemo, kako je slovensko podjetništvo umeščeno v evropsko. Analizirali smo ključne značilnosti slovenskih gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov, ki so se leta 2019 ukvarjali s podjetniškimi aktivnostmi in so bili razvrščeni v vse dejavnosti SKD. Podatke smo pridobili od Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) in jih analizirali po velikostnih razredih podjetij, slovenskih statističnih regijah in dejavnostih. Primerjave slovenskih podjetij s podjetji drugih držav EU pa smo opravili s pomočjo evropske strukturne statistike in prikazujejo stanje v nefinančnem sektorju evropskega gospodarstva.

Podatke iz svojih letnih poročil za leto 2019 je AJPES-u predložilo 67.178 gospodarskih družb in 52.713 samostojnih podjetnikov. Gospodarskih družb je bilo v letu 2019 za 0,6 % več kot leta 2018, medtem ko se je v primerjavi z letom 2018 število samostojnih podjetnikov zmanjšalo za 4 %. Po podatkih Poslovnega registra Slovenije (PRS) je bilo v letu 2019 ustanovljenih 3.988 gospodarskih družb (5 % manj kot leta 2018), s poslovanjem pa jih je prenehalo 3.716 (5 % manj kot leta 2018). Začetih je bilo 1.119 stečajnih postopkov gospodarskih družb (8 % manj kot leta 2018), 12 rednih prisilnih poravnav (20 % manj kot v letu 2018) in 29 poenostavljenih prisilnih poravnav (16 % več kot v letu 2018) (AJPES, 2020 b). Ustanovljenih je bilo 16.424 samostojnih podjetnikov (4 % več kot leta 2018), s poslovanjem pa je prenehalo 12.256 samostojnih podjetnikov (1 % več kot preteklo leto).

Leta 2019 je bilo tako v Sloveniji 119.891 podjetij ali 1,3 % manj kot leta 2018. Toda zmanjšalo se je le število podjetij, ki ne zaposlujejo nobenega delavca (to so gospodarske družbe z nič zaposlenimi) (za 1,7 %) in število mikropodjetij z 1 do 9 zaposlenimi (za 1,8 %), medtem ko se je povečalo število malih (za 7,1 %) in srednje velikih (za 3,9 %) podjetij. Število velikih podjetij je ostalo nespremenjeno. Po številu je bilo največ mikropodjetij z 1 do 9 zaposlenimi (73,4 %), najmanj pa velikih podjetij (0,2 %).

Slovensko gospodarstvo je leta 2019 dajalo delo 563.806 zaposlenim in 36.815 samozaposlenim ljudem. Od tega so največ ljudi (29,7 %) zaposlovala velika podjetja, 70,3 % pa MSP. Znotraj MSP so največji delež ljudi (27,4 %) zaposlovala mikropodjetja z 1 do 9 zaposlenimi, sledila so srednje velika (21,5 %) in mala (21,4 %) podjetja. Povprečna velikost slovenskega podjetja v letu 2019, izražena s številom ljudi, je tako znašala 5 zaposlenih, kar je nekoliko več, kot je bilo preteklo leto (4,8 osebe).

Med številom podjetij v posamezni regiji še naprej ostajajo velike razlike. Najmanj podjetij na 1.000 prebivalcev je bilo v pomurski (38,4), največ pa v osrednjeslovenski (75,6) regiji. Število podjetij na 1.000 prebivalcev večinoma sovпада s stopnjo razvitosti regij; bolj kot je razvita regija, več ima podjetij in obratno. Število podjetij na 1.000 prebivalcev za Slovenijo kot celoto se je zmanjšalo z 62 v letu 2010 na 57 v letu 2019, kar je predvsem posledica zmanjšanja števila podjetij, ki so oddala svoja letna poročila AJPEŠ-u, v tem obdobju (za 5,6 %) in povečanja števila prebivalcev (za 2,4 %). Primerjava števila podjetij na 1000 prebivalcev med letoma 2010 in 2018 je pokazala, da je imela največ podjetij na 1.000 prebivalcev Češka (98), najmanj pa Romunija (26). Število podjetij na 1.000 prebivalcev se je v letu 2018 glede na leto 2010 najbolj povečalo v Litvi (s 36 v letu 2010 na 76 v letu 2018), najbolj pa se je zmanjšalo v Grčiji (z 72 v letu 2010 na 66 v letu 2018) in na Malti (s 70 v letu 2010 na 64 v letu 2018). V Avstriji je ostalo število podjetij na 1.000 prebivalcev nespremenjeno (36). Povprečje EU-28 se je s 43,5 podjetja na 1.000 prebivalcev v letu 2010 povečalo na 48 podjetij na 1.000 prebivalcev v letu 2018.

V nefinančnem sektorju gospodarstva EU-28 je bilo leta 2018 24,9 milijona podjetij. Več kot 10-odstotni delež v številu podjetij so imele le štiri članice: Italija (3,7 milijona), sledile so Francija (2,9 milijona), Španija (2,7 milijona) in Nemčija (2,6 milijona). Slovenija je bila s 145.716 podjetji na 23. mestu, Malta pa na zadnjem (31.761 podjetij ali 0,1 %). V nefinančnem sektorju gospodarstva EU-28 leta 2018 je bilo zaposlenih več kot 149 milijonov ljudi. Prvih pet največjih članic po deležu zaposlenosti je nudilo delo skoraj dvema tretjinama ljudi: Nemčija (20,8 %), Združeno kraljestvo (13,4 %), Francija (10,6 %), Italija (10,1 %) in Španija (8,4 %). Slovenija je bila na 24. mestu (0,4 %), Malta pa na zadnjem (0,1 %). V letu 2019 se je število zaposlenih v Sloveniji v primerjavi z letom 2010 najbolj povečalo v malih podjetjih (za 18 % ali 1,7 % povprečno na leto). Največji zaposlovalec v slovenskem gospodarstvu v letu 2019 pa so sicer bile predelovalne dejavnosti, ki so zaposlovale več kot 35 % vseh ljudi, zato bi jim morala gospodarska politika posvečati večjo pozornost in jih spodbuditi, da bodo povečala svojo inovativnost in produktivnost ter se čim bolj enakovredno vključevala v svetovne verige vrednosti.

Leta 2019 je bilo v Sloveniji ustvarjenih 107 milijard evrov prihodkov poslovanja. To pomeni, da je v povprečju slovensko podjetje ustvarilo 894 tisoč evrov prihodkov poslovanja, kar je bilo 4 % več kot leta 2018. Prihodki, ustvarjeni z izvozom, so znašali 44 milijard evrov ali v povprečju 364 tisoč evrov na podjetje, kar je predstavljalo 7 % več kot leta 2018. Ustvarjena dodana vrednost slovenskega gospodarstva v letu 2019 je znašala 27 milijard evrov (8 % več kot leta 2018) ali v povprečju 45.376 evrov na zaposlenega in samozaposlenega.

V nefinančnem sektorju gospodarstva EU-28 je bilo v letu 2018 ustvarjenih 28.578 milijard evrov prihodka. Največji delež v skupnem prihodku je bil ustvarjen v trgovini; vzdrževanju in popravilih motornih vozil (34,9 %). Na drugem mestu so bile z 28,2 % deležem predelovalne dejavnosti. Ti dve dejavnosti sta k skupnemu ustvarjenemu prihodku prispevali 63,1 %, preostalih 11 dejavnosti



pa skupaj 36,9 %. Tudi v Sloveniji sta omenjeni dejavnosti prispevali največji delež (66,6 %) k ustvarjenemu slovenskemu prihodku nefinančnega sektorja gospodarstva (trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil: 35,8 %; predelovalne dejavnosti: 30,8 %). Več kot 10 % delež v ustvarjenem prihodku so dosegle le štiri članice EU-28 – 23 % prihodka je ustvarila Nemčija (6.830 milijard evrov), s skoraj 14 % je sledilo Združeno kraljestvo (4.058 milijard evrov), s 13 % Francija (3.830 milijard evrov) in z 10 % Italija (3.033 milijard evrov).

Leta 2019 je bilo v slovenskem gospodarstvu po tekočih cenah ustvarjenih 27,2 milijarde evrov dodane vrednosti, kar je bilo 7,9 % več kot leto prej (25,3 milijarde evrov). Največjo rast dodane vrednosti so dosegla srednje velika podjetja, v katerih se je dodana vrednost v letu 2019 v primerjavi z letom 2018 povečala za skoraj 13 % (s 5,523 milijarde evrov v letu 2018 na 6,217 milijarde evrov v letu 2019). Nekoliko manjša, a še vedno nadpovprečna, je bila še rast dodane vrednosti v malih podjetjih (8,1 %; s 5,142 milijarde evrov v letu 2018 na 5,558 milijarde evrov v letu 2019). V velikih podjetjih se je dodana vrednost povečala za 6,9 % (z 9,142 milijarde evrov v letu 2018 na 9,775 milijarde evrov v letu 2019). Najmanjšo rast dodane vrednosti so imela mikropodjetja z 1 do 9 zaposlenimi (3,6 %; 2018: 5,025 milijarde evrov; 2019: 5,208 milijarde evrov). Gospodarske družbe z nič zaposlenimi so dosegle 14,8 % rast, a je njihova ustvarjena dodana vrednost predstavljala manj kot 2 % v celotni dodani vrednosti. V povprečnem MSP se je sicer dodana vrednost nadpovprečno povečala, za 8,4 %.

V nefinančnem sektorju gospodarstva je bil tako v EU-28 kot tudi v Sloveniji leta 2018 največji delež dodane vrednosti, ki je znašala 7.837 milijard evrov, ustvarjen v predelovalnih dejavnostih. K tej vrednosti je prvih pet članic prispevalo skoraj 70 %: Nemčija kar 30,4 %, sledile so Italija – 11,5 %, Francija – 11,3 %, Združeno kraljestvo – 9,1 % in Španija – 5,7 %. Slovenija je prispevala 0,4 % (20. mesto), najmanj pa Malta (0,04 %). Leta 2019 so slovenske gospodarske družbe in samostojni podjetniki ustvarili 27,3 milijarde evrov dodane vrednosti, kar je bilo 7,9 % več kot leto prej in 40,8 % več v primerjavi z letom 2010. Po letu 2008, v katerem je bilo ustvarjenih za 21,085 milijarde evrov dodane vrednosti, je slovenskemu gospodarstvu to vrednost uspelo preseči šele leta 2016 (22 milijard evrov). 64,1 % so k dodani vrednosti prispevala mikropodjetja, mala in srednje velika podjetja, preostalih 35,9 % pa velika podjetja.

Da bi pokazali, da velikost države ne more biti ovira za uspešno poslovanje in razvoj, smo podrobneje primerjali Slovenijo z Irsko in Luksemburgom ter pokazali, da je mogoče dosegati odlične rezultate tudi v manjših članicah EU-28, kar je lahko velika spodbuda in zgled Sloveniji, kot eni izmed najmanjših članic EU-28. V Sloveniji moramo napore usmeriti v obstoječa perspektivna podjetja, ne glede na njihovo velikost, in jim omogočiti, da se po ekonomski moči bolj približajo svojim najboljšim tekmečem. Glavni problem slovenskega gospodarstva je prenizka delovna produktivnost, česar ne bo možno preseči brez doseganja čim večjega tržnega deleža, saj velikost podjetju omogoča boljši konkurenčni položaj, boljšo pogajalsko pozicijo, stroškovno racionalizacijo in večjo akumulacijo za izpeljavo potrebnih investicij. Primerjava med Irsko in Slovenijo je tako med drugim pokazala, da je bilo v Sloveniji v predelovalnih dejavnostih v letu 2018 število podjetij za 15 %, dodana vrednost za 42 % in zaposlenost za 8 % večja kot leta 2010. Posledično je bila ustvarjena dodana vrednost na podjetje večja za 24 % in za 6 % je bilo manjše število zaposlenih na podjetje. Na Irskem pa je bilo v tej dejavnosti število podjetij prav tako večje za 15 %, a se je dodana vrednost povečala za 200 %, zaposlenost za 25 %, dodana vrednost na podjetje za 160 % in povprečno podjetje za 8 % glede na leto 2010.

V Sloveniji moramo spodbujati ustanavljanje novih podjetij s potencialom rasti in rast obstoječih podjetij, saj takšna podjetja predstavljajo glavni vir ustvarjanja delovnih mest in inovativnih dejavnosti v gospodarstvu – to dvoje pa na splošno povzroči dvig življenjskega standarda vseh. Vendar je pomembno razumeti, da je za takšno gospodarsko rast pomembno, da vlada in javna

politika ustvarjajo pogoje za enakomerno družbenoekonomsko, demografsko in geografsko podjetniško aktivnost. Pomembno pa je tudi razumeti, da morajo biti tudi obstoječa podjetja nenehno na preži za novimi poslovnimi priložnostmi in se permanentno prilagajati spremenjenim pogojem poslovanja.

To se neposredno veže na temo drugega dela letošnjega podjetniškega observatorija, kjer razpravljamo o prestrukturiranju podjetij. To področje je že lep čas tema strokovne diskusije na temo posodabljanja podjetja, pred dvema desetletjema pa je v Evropski uniji postala tudi tema javne in politične razprave. V tem obdobju so posamezne države uvedle številne instrumente za podporo podjetjem in njihovim zaposlenim pri prestrukturiranju. Pri tem opazimo, da je večja pozornost naklonjena reševanju velikih poslovnih sistemov kot MSP kljub njihovemu nedvomnemu pomenu in prispevku za nacionalna gospodarstva. Tudi politika MSP se pogosto ne ukvarja posebej s prestrukturiranjem, temveč se osredotoča na splošno izboljšanje poslovnega okolja. Ker ima prestrukturiranje MSP pomembno drugačne lastnosti, kot to velja za velika podjetja, je treba nekatere instrumente in pristope organizacijsko in procesno prilagoditi. Krizne razmere povezane s COVID-19 in gospodarske posledice, ki jih pušča pandemija, so še dodatno izpostavile potrebo po številnih prilagoditvah, ki so jih podjetja primorana izvajati za obvladovanje novo nastalih razmer.

Institucionalni okvir za prestrukturiranje je v Sloveniji sicer razmeroma dobro razvit, vendar pa to velja predvsem za finančno prestrukturiranje, ki je največkrat proučevana in tudi zakonsko opredeljena oblika. Poslovno prestrukturiranje pa je bolj kompleksno in je tudi motivirano z nefinančnimi dejavniki in za to tudi veliko manj analitično razgrajeno, kar še zlasti velja za MSP. Pregled stanja regulatornega okvira, institucionalne podpore in ukrepov ekonomske politike v Sloveniji je pokazal, da za prestrukturiranje sicer obstaja več politik, vendar so parcialne, razdrobljene in večinoma namenjene velikim podjetjem, pa čeravno so procesom prestrukturiranja podvržena tako mala kot velika podjetja. Običajno se ob prestrukturiranju najprej pomisli na reševanje težav podjetij, ki se soočajo z nelikvidnostjo in plačilno nesposobnostjo, vendar se v poslovni praksi ne kaže tako, kar potrjujejo tudi izsledki naše raziskave o prestrukturiranju slovenskih MSP.

Ob reševanju finančnih problemov podjetja, ki pogosto pomeni predvsem kratkoročno saniranje težav, predstavlja poslovno prestrukturiranje način za preoblikovanje podjetij zaradi odpiranja novih trgov, iskanja strateških partnerstev, prilagajanja spremembam na trgu in drugih aktivnosti, s katerimi podjetja proaktivno izboljšujejo dolgoročno uspešnost svojega poslovanja. Prav zato smo se v raziskavi osredotočili na proučevanje poslovnega prestrukturiranja, saj je finančno prestrukturiranje namenjeno predvsem podjetjem v finančnih težavah in je zato tudi bistveno bolj institucionalizirano in regulirano. Poslovno prestrukturiranje v MSP lahko izhaja iz notranjih ali zunanjih vzrokov, ključno vlogo v tem procesu pa ima vselej podjetnik, kot osrednja oseba pri vodenju podjetja.

Izmed več različnih strategij, ki sodijo v splošni koncept prestrukturiranja, smo izpostavili po eni strani najznačilnejše za MSP, po drugi strani pa tiste, ki jim že vrsto let pozornost namenja tudi Evropska unija. Osredotočili smo se na proučevanje preseljevanja dejavnosti podjetij na druge lokacije v isti državi ali na mednarodni ravni, na zunanje izvajanje določenih aktivnosti, na širitev poslovanja in notranje prestrukturiranje, na združitve in prevzeme podjetij, na izogibanje zaprtju in digitalizacijo poslovanja.

Da bi dobili čim boljši vpogled v procese poslovnega prestrukturiranja v Sloveniji, smo izvedli tudi primarno raziskavo med malimi in srednje velikimi podjetji, kjer smo pridobili informacije od 202 podjetij. Od tega se jih je nekaj več kot polovica vprašanih prestrukturirala enkrat ali večkrat pred kovidkrizo in hkrati načrtuje prestrukturiranje tudi po njej. 5 % podjetij se je prestrukturiralo že pred pandemijo, v prihodnje pa prestrukturiranja ne načrtujejo, medtem ko nekaj več kot 20 % vprašanih

načrtuje prvo prestrukturiranje po kovidkrizi. Nekaj anketiranih je navedlo, da se niso prestrukturirali in tudi v prihodnje nimajo tega namena, zato smo jih izločili iz analize. Anketirali smo tudi 110 deležnikov podjetniškega ekosistema, ki so na različne načine povezani s prestrukturiranjem. Da bi naš vpogled v poslovno prestrukturiranje bil še bolj bogat, smo v sodelovanju s SPIRIT Slovenija in izbranimi podjetji programa »Trajnostna poslovna strateška transformacija slovenskih podjetij« predstavili tudi pet študij primerov slovenskih podjetij, ki nazorno prikazujejo njihovo neposredno izkušnjo s procesi in implementacijo poslovno strateškega prestrukturiranja.

Primarna raziskava podjetij je pokazala, da se je več kot polovica vseh vprašanih že pred kovidkrizo prestrukturirala vsaj enkrat, pogosteje pa večkrat, obenem pa tudi, da planirajo prestrukturiranje tudi po njej. Pred kovidkrizo je bila najpogostejša strategija prestrukturiranja slovenskih MSP širitev poslovanja, temu sledita notranje prestrukturiranje in digitalizacija. Na že izvedena prestrukturiranja slovenskih MSP je imela med zunanjimi dejavniki največji vpliv odvisnost od strank ali dobaviteljev, saj so MSP pogosto odvisna od enega ali manjšega števila ključnih kupcev ali dobaviteljev, pomemben notranji vzrok za prestrukturiranje pa je mogoče najti tudi v osebnosti podjetnika in njegovih ambicijah. Po pričakovanju anketiranih bodo največji vpliv na prihodnja prestrukturiranja MSP imele makroekonomske razmere in spremembe povpraševanja. Temu sledi tehnološki napredek in digitalizacija. Kot pogost razlog za prestrukturiranje podjetniki ocenjujejo tudi globalizacijo, povečano konkurenco in reorganizacijo vrednostnih verig, medtem ko demografske spremembe zaenkrat še niso imele izrazitejšega vpliva na prestrukturiranja in jih anketirani tudi ne ocenjujejo kot posebej vplivne za čas po pandemiji.

Čeprav se podjetja pogosto začnejo prestrukturirati šele tedaj, ko zaidejo v težave, pa je skoraj 70 % vprašanih mnenja, da so pravočasno predvideli ter hitro in učinkovito obvladovali spremembe. Velika večina je imela izdelan finančni in poslovni načrt prestrukturiranja. Enako načrtujejo tudi za prihodnja prestrukturiranja. Pri predčasnem prestrukturiranju pogosto velja, da je težje prepričati deležnike o nujnosti preoblikovanja brez neposredno prisotne nevarnosti, vendar pa je velika večina anketiranih (90 %) povedala, da pri nobeni skupini deležnikov ni zaznala posebnega odpora do prestrukturiranja. Glede ciljev prestrukturiranja pred kovid krizo je bil po mnenju anketirancev temeljni cilj predvsem ohranitev konkurenčnega položaja podjetja, temu sledijo znižanje obratovalnih stroškov in povečanje prihodkov, zagotovitev izboljšanih (novih) izdelkov oziroma storitev, dostop do novih trgov ter poenostavitev procesov.

Ker je v manjših podjetjih podjetnik istočasno tudi manager in ob tem opravlja še neposredna delovna opravila, pogosto nima ustreznega znanja na področju prestrukturiranja (tako operativnega kot finančnega), se ob nujnih vsakodnevni aktivnostih težko osredotoči na strateške zadeve. Pri prestrukturiranju MSP so zlasti v primerih nujnih odpuščanj (so)delavcev velikokrat v ospredju tudi osebni odnosi, zato so podjetniki do te aktivnosti zelo zadržani in posledično se pogosto prestrukturiranje izvede veliko prepozno, kar je lahko za podjetje usodno. Raziskava je pokazala, da predstavlja podjetnikom v procesu prestrukturiranja največji izziv stroškovni/finančni vidik prestrukturiranja, sledi upravljanje prestrukturiranja, težave pri pravno/zakonodajnem vidiku, upravljanju zaposlenih, dostopu do ustreznih vladnih programov, težave zaradi inercije in otežen dostop do kvalitetnih svetovalcev.

Podjetniki si potrebne informacije o prestrukturiranju najpogosteje poiščejo na internetu, v knjigah, brošurah in člankih ter preko razgovorov z drugimi podjetniki in sodelovanjem z zunanjimi strokovnjaki. Tako v Evropi kot v Sloveniji obstaja razmeroma veliko podpornih ukrepov na posameznih področjih in za posamezne strategije prestrukturiranja, vendar pa MSP podporo težko prepoznajo in zanjo zaprosijo. Še zlasti med prestrukturiranjem, ko se praviloma soočajo z znatnim mankom resursov. Podporne dejavnosti se nahajajo na različnih administrativnih ravneh (nacionalni, regionalni, lokalni),

kjer jih izvajajo različni akterji (kot so vlade, vladne agencije, organizacije delodajalcev in zaposlenih), zato je nujno urediti boljšo koordinacijo teh deležnikov, da bo njihova učinkovitost večja in bodo MSP lažje dostopala do ustrezne podpore.

Analiza podpornih storitev za poslovno prestrukturiranje MSP kaže, da je ta sicer še vedno skromna, saj pogosto ni ustrezno urejena in financirana, akterji podpornega okolja pa med seboj pogosto niso povezani. Sicer pa organizacije podpornega okolja v Sloveniji podjetjem pri prestrukturiranju ponujajo najmočnejšo podporo v začetnih fazah prestrukturiranja, in sicer v največji meri v obliki svetovanja, sledijo izobraževanja in mentoriranja.

Že v prvem delu letošnjega observatorija smo pokazali, da imajo MSP pomembno vlogo pri ustvarjanju dodane vrednosti, zelo pomembno pa imajo tudi na področju iskanja novih, inovativnih rešitev. Za prehod na trajnostno in digitalno gospodarstvo je zato treba okrepiti ne samo sposobnost MSP za hitro prilagajanje poslovnim spremembam, ampak tudi njihovo odpornost na različne zunanje šoke, zato je nujno ukrepe gospodarske politike in podpornega okolja usmeriti v njihove specifične potrebe. Izboljšanje dostopa do možnih oblik financiranja za namene različnih strategij poslovnih prestrukturiranj, ki bodo potrebna za zagon gospodarstva in rast po koncu krize, je eden izmed pomembnejših, saj je poslovno prestrukturiranje neprimerno bolj kompleksno, kot je zgolj reševanje likvidnosti in plačilne sposobnosti podjetij, ko le-ta zaidejo v težave.

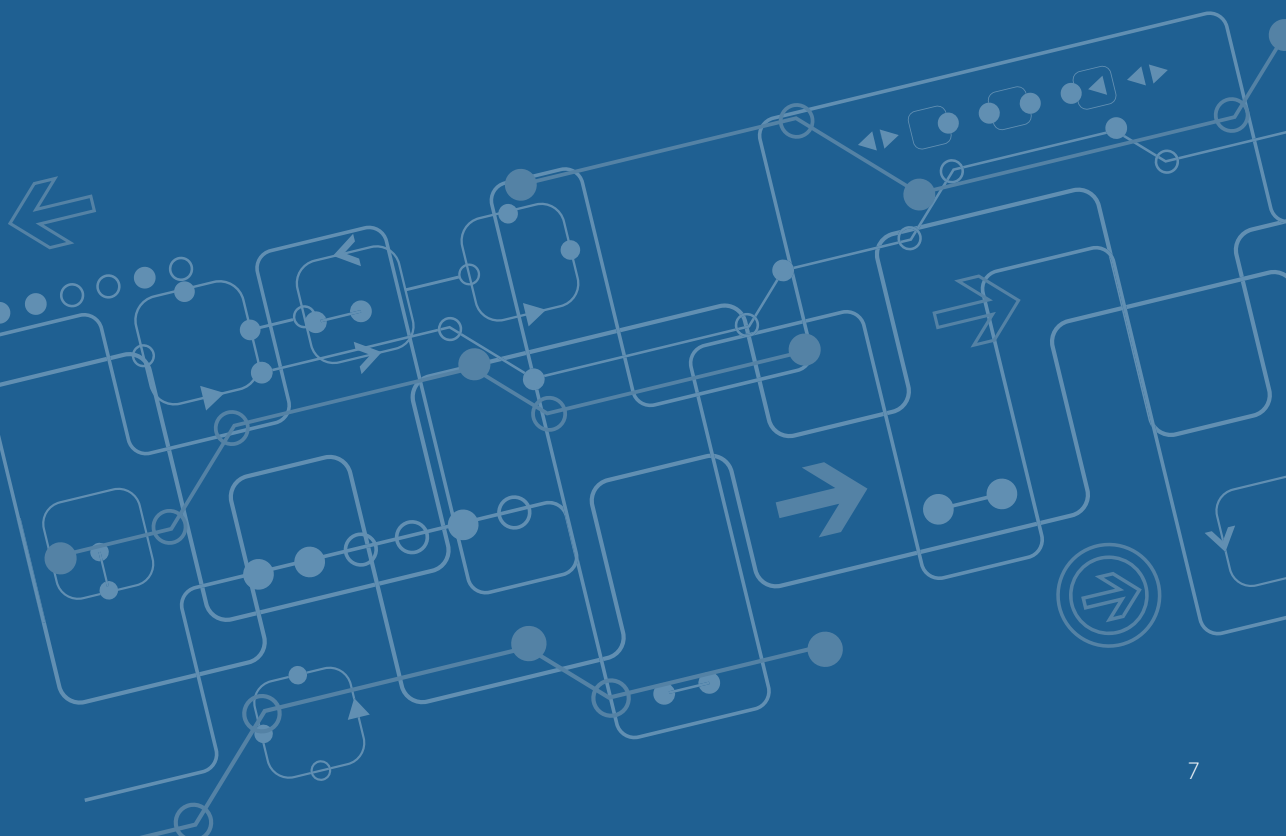
Barbara Bradač Hojnik

Miroslav Rebernik



1.

# Temeljne značilnosti slovenskega podjetništva in primerjava z evropskim



# 1 Temeljne značilnosti slovenskega podjetništva v letu 2019 ter primerjava nefinančnega sektorja gospodarstva Slovenije in EU-28 v letu 2018

## Ključna spoznanja

- ⊙ Po podjetniški aktivnosti nefinančnega sektorja v letu 2018 je bila Slovenija med 28 članicami na šestem mestu (s 70 podjetji na 1.000 prebivalcev). Najbolj podjetniško aktivna je bila Češka z 98 podjetji, najmanj pa Romunija s 26 podjetji na 1.000 prebivalcev. V vseh regijah, razen zasavski in savinjski, se je število podjetij na 1.000 prebivalcev v desetletnem obdobju (od 2010 do 2019) povečalo, najbolj v goriški regiji (za 11). Največ podjetij na 1.000 prebivalcev je bilo v osrednjeslovenski (75,6), najmanj pa v pomurski regiji (38,4).
- ⊙ V nefinančnem sektorju gospodarstva EU-28 je bilo leta 2018 24,9 milijona podjetij. Več kot 10-odstotni delež v številu podjetij so imele le štiri članice: Italija (3,7 milijona), sledile so Francija (2,9 milijona), Španija (2,7 milijona) in Nemčija (2,6 milijona). Slovenija je bila s 145.716 podjetji na 23. mestu, Malta pa na zadnjem (31.761 podjetij ali 0,1 %).
- ⊙ V nefinančnem sektorju gospodarstva EU-28 leta 2018 je bilo zaposlenih več kot 149 milijonov ljudi. Prvih pet največjih članic po deležu zaposlenosti je nudilo delo skoraj dvema tretjinama ljudi: Nemčija (20,8 %), Združeno kraljestvo (13,4 %), Francija (10,6 %), Italija (10,1 %) in Španija (8,4 %). Slovenija je bila na 24. mestu (0,4 %), Malta pa na zadnjem (0,1 %). V letu 2019 se je število zaposlenih v Sloveniji v primerjavi z letom 2010 najbolj povečalo v malih podjetjih (za 18 % ali 1,7 % povprečno na leto). Največji zaposlovalec v slovenskem gospodarstvu v letu 2019 so bile predelovalne dejavnosti, ki so zaposlovale več kot 35 % vseh ljudi.
- ⊙ V nefinančnem sektorju gospodarstva je bil tako v EU-28 kot tudi v Sloveniji leta 2018 največji delež dodane vrednosti, ki je znašala 7.837 milijard evrov, ustvarjen v predelovalnih dejavnostih. K tej vrednosti je prvih pet članic prispevalo skoraj 70 %: Nemčija kar 30,4 %, sledile so Italija – 11,5 %, Francija – 11,3 %, Združeno kraljestvo – 9,1 % in Španija – 5,7 %. Slovenija je prispevala 0,4 % (20. mesto), najmanj pa Malta (0,04 %). Leta 2019 so slovenske gospodarske družbe in samostojni podjetniki ustvarili 27,3 milijarde evrov dodane vrednosti, kar je bilo 7,9 % več kot leto prej in 40,8 % več v primerjavi z letom 2010. Po letu 2008, v katerem je bilo ustvarjenih za 21,085 milijarde evrov dodane vrednosti, je slovenskemu gospodarstvu to vrednost uspelo preseči šele leta 2016 (22 milijard evrov). 64,1 % so k dodani vrednosti prispevala mikropodjetja, mala in srednje velika podjetja, preostalih 35,9 % pa velika podjetja.

## 1.1 Uvodni pregled stanja

V prvem delu tega poglavja smo najprej analizirali značilnosti slovenskih gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov, ki so se leta 2019 ukvarjali s podjetniškimi aktivnostmi vseh dejavnosti SKD.<sup>1</sup> Po analizi posameznih značilnosti podjetij v Sloveniji za leto 2019 smo podali primerjavo za nefinančni sektor gospodarstva EU-28 in Slovenije v letu 2018, ker so to najnovejši razpoložljivi podatki. Za slovenska podjetja celotnega gospodarstva smo podatke dobili od Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) in jih analizirali po velikostnih razredih podjetij, slovenskih statističnih regijah in dejavnostih (AJPES, 2020 a). Podatke iz svojih letnih poročil za leto 2019 je AJPES-u predložilo 67.178 gospodarskih družb in 52.713 samostojnih podjetnikov. Gospodarskih družb je bilo v letu 2019 za 0,6 % več kot leta 2018, medtem ko se je v primerjavi z letom 2018 število samostojnih podjetnikov zmanjšalo za 4 %. Po podatkih Poslovnega registra Slovenije (PRS) je bilo v letu 2019 ustanovljenih: 3.988 gospodarskih družb (5 % manj kot leta 2018), s poslovanjem pa jih je prenehalo 3.716 (5 % manj kot leta 2018). Začetih je bilo 1.119 stečajnih postopkov gospodarskih družb (8 % manj kot leta 2018), 12 rednih prisilnih poravnav (20 % manj kot v letu 2018) in 29 poenostavljenih prisilnih poravnav (16 % več kot v letu 2018) (AJPES, 2020 b). Ustanovljenih je bilo 16.424 samostojnih podjetnikov (4 % več kot leta 2018), s poslovanjem pa je prenehalo 12.256 samostojnih podjetnikov (1 % več kot preteklo leto). V letu 2019 je bilo uvedenih 123 stečajnih postopkov samostojnih podjetnikov (5 % manj kot v letu 2018). Začet je bil en postopek prisilne poravnave samostojnega podjetnika ter štirje postopki poenostavljene prisilne poravnave (4 manj kot leta 2018). Na manjše število predloženih letnih poročil so vplivali samostojni podjetniki, obdavčeni na podlagi ugotovljenega dobička z upoštevanjem normiranih odhodkov, ki niso dolžni predložiti letnega poročila. V letu 2019 je bilo teh 44.423, v letu 2018 pa 38.233 (AJPES, 2019 c).

V PRS, ki predstavlja celovito evidenco vseh poslovnih subjektov (ne le gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov), je bilo v letu 2019 navedenih 73.207 gospodarskih družb in 98.094 samostojnih podjetnikov.<sup>2</sup> Razliko med številom gospodarskih družb, ki so predložile poročilo, in številom gospodarskih družb v PRS predstavljajo gospodarske družbe v stečajnem ali likvidacijskem postopku ter prekrškarji (6.029). Gospodarske družbe v stečajnem ali likvidacijskem postopku ne predložijo letnega poročila, temveč zaključno poročilo, ki ga izdelajo na dan pred začetkom tega postopka. Razlika pri številu samostojnih podjetnikov (45.381), ki so predložili letno poročilo, in v evidenci PRS pa nastane predvsem zaradi samostojnih podjetnikov, ki so obdavčeni na podlagi ugotovljenega dobička z upoštevanjem normiranih odhodkov, saj ti niso zavezani k predložitvi letnega poročila AJPES-u (AJPES, 2020 c). Preostanek razlike predstavljajo prekrškarji (1.090). V našo

<sup>1</sup> Gospodarske družbe so kapitalne družbe, osebne družbe, podružnice tujega podjetja, gospodarska interesna združenja in druge organizacijske oblike, ki vodijo poslovne knjige in sestavljajo letna poročila, kot velja za gospodarske družbe. Med samostojne podjetnike so zajeti vsi samostojni podjetniki, razen samostojnih podjetnikov, ki so obdavčeni na podlagi ugotovljenega dobička z upoštevanjem normiranih stroškov. Takšnih samostojnih podjetnikov (t. i. normirancev) je bilo v letu 2019 44.423, kar je bilo za 6.190 več kot leta 2018 (38.233 normirancev) (AJPES, 2020 c; Bradač Hojnik, Primec, Denac, Močnik, Rebernik (ur.) in Širec (ur.), 2020).

Standardna klasifikacija dejavnosti (SKD), ki velja od začetka leta 2008, je naslednja: A: Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo; B: Rudarstvo; 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; L: Poslovanje z nepremičninami; M: Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti; N: Druge raznovrstne poslovne dejavnosti; O: Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti; P: Izobraževanje; Q: Zdravstvo in socialno varstvo; R: Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti; S: Druge dejavnosti. Kadar je analiza narejena po vrsti za dejavnosti, smo jo naredili po zaporedju teh črk SKD klasifikacije.

<sup>2</sup> V PRS je bilo sicer v letu 2019 skupaj z gospodarskimi družbami in samostojnimi podjetniki 220.236 vseh poslovnih subjektov. Poleg gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov PRS zajema še naslednje poslovne subjekte: zadruge (473), pravne osebe javnega prava (2.761), nepridobitne organizacije – pravne osebe zasebnega prava (8.872), društva (24.153), druge fizične osebe, ki opravljajo registrirane oziroma s predpisom določene dejavnosti (12.676) (Poslovni register Slovenije).

analizo je bilo tako vključenih 70 % skupnega števila gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov v letu 2019 (92 % gospodarskih družb in 54 % samostojnih podjetnikov) iz PRS (tabela 1).

**Tabela 1.** Podjetja, zajeta v analizo v primerjavi s podatki Poslovnega registra Slovenije, 2019

	Podatkovni vir		Razlika	Delež AJPES glede na PRS (%)
	PRS <sup>a</sup>	AJPES		
Gospodarske družbe	73.207	67.178	6.029	92
Samostojni podjetniki	98.094	52.713	45.381	54
SKUPAJ	171.301	119.891	51.410	70

Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih AJPES, 2020 a (podatki za leto 2019); <sup>a</sup>Poslovni register Slovenije.

Za primerjavo med EU-28 in Slovenijo smo za nefinančni sektor gospodarstva, ki ne zajema dejavnosti kmetijstva in lova, gozdarstva, ribištva, finančnih in zavarovalniških dejavnosti, kakor tudi ne t. i. netržnih dejavnosti (dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti; izobraževanje; kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti in druge dejavnosti, razen oddelka popravila računalnikov in izdelkov za široko rabo), uporabljali podatke Eurostatove strukturne statistike podjetij (Structural Business Statistics, SBS), za katero zbirajo podatke nacionalni statistični uradi in jih posredujejo Eurostatu. Strukturna statistika podjetij zagotavlja mednarodno primerljive podatke, ob upoštevanju evropskih standardov o strukturni statistiki podjetij in evropskega sistema nacionalnih računov.<sup>3</sup> Podatke za primerjavo smo črpali iz spletne baze podatkov za leto 2018, ki je dostopna na <http://ec.europa.eu/eurostat/en/web/structural-business-statistics/data/database>. Podatki Eurostata se nekoliko razlikujejo od podatkov AJPES. Poleg manjkajočih SKD zajemajo namreč tudi podjetja, med katerimi so samostojni podjetniki, ki ne oddajo letnega poročila AJPES-u (normiranci), kakor tudi podjetja, ki so poslovala krajši čas, ali niso oddala letnih poročil. Ker podatki strukturne statistike niso neposredno primerljivi s podatki AJPES, smo za primerjavo med Slovenijo in EU-28 uporabljali podatke Eurostatove strukturne statistike za leto 2018, tako da podatki za leto 2019 za Slovenijo niso primerljivi s podatki za nefinančni sektor gospodarstva Slovenije za leto 2018.

Velikostni razredi za slovenske podatke za leto 2019 so oblikovani po kriteriju povprečnega števila zaposlenih v podjetju in so naslednji: z 0 (nič) zaposlenimi, z 1 do 9 zaposlenimi, z 10 do 49 zaposlenimi, s 50 do 249 zaposlenimi ter z 250 in več zaposlenimi delavci. Podjetja z manj kot 10 zaposlenimi ljudmi imenujemo *mikropodjetja*, podjetja z 10 do 49 zaposlenimi imenujemo *mala podjetja*, podjetja s 50 do 249 zaposlenimi imenujemo *srednje velika podjetja*, podjetja z 250 ali več zaposlenimi pa so *velika podjetja*. Kadar prikazujemo podatke za mikropodjetja, mala in srednje velika podjetja skupaj, jih združujemo in označujemo s kratico MSP ali velikostnim razredom od 0 do 249 zaposlenih. Kadar smo primerjali podatke po velikostnih razredih za nefinančni sektor gospodarstva v letu 2018 oziroma 2017 (drugo poglavje), zajemajo mikropodjetja od 0 (nič) do 9 ljudi, preostali velikostni razredi (mala, srednje velika in velika podjetja) pa so enaki, kot je bilo omenjeno zgoraj. Čeprav se pri razvrščanju podjetij v različne velikostne razrede pogosto uporabljata tudi vrednost ustvarjenih prihodkov in vrednost premoženja, smo v našem primeru upoštevali kot kriterij velikosti podjetja samo število zaposlenih. Ta kriterij je namreč uporabljen tudi v referenčnih evropskih raziskavah o podjetništvu. V analizi za leto 2019 smo celotni razred z 0 zaposlenimi med samostojnimi

<sup>3</sup> Analizo smo naredili na osnovi agregiranih podatkov za industrijo (od rudarstva do oskrbe z vodo; ravnanja z odpadki in odpadki; saniranja okolja, to so SKD B, C, D, E), gradbeništvo (SKD F) in storitve (od trgovine; vzdrževanja in popravil motornih vozil do popravil računalnikov in izdelkov za široko rabo, to so SKD G, H, I, J, L, M, N in S95) (razlaga črk je podana v opombi 1). Kadar so dejavnosti navedene v zaporedju, je upoštevan abecedni vrstni red klasifikacije SKD.



podjetniki priključili v velikostni razred z 1 do 9 zaposlenimi. V velikostnem razredu od 1 do 9 ljudi pa so med zaposlene osebe prištetih tudi samozaposleni samostojni podjetniki. Analizo slovenskih gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov v letu 2019 smo naredili za število podjetij, število zaposlenih, prihodke poslovanja, dodano vrednost in stroške dela. Nekatere podatke smo predstavili za petletno oziroma desetletno obdobje od leta 2015 oziroma 2010 do leta 2019. Da smo slovensko podjetništvo lahko primerjali z evropskim, smo za omenjene kategorije naredili analizo za nefinančni sektor EU-28 za leto 2018, kar so bili najnovejši razpoložljivi agregirani podatki. Ker je bilo večino primerjav po velikostnih razredih podjetij mogoče narediti za leto 2017, smo ta del analize predstavili v drugem poglavju.

Preden bomo predstavili podjetja po posameznih sklopih, si oglejmo nekaj pomembnejših podatkov o podjetjih v Sloveniji v letu 2019 po velikostnih razredih podjetij (tabela 2).

**Tabela 2.** Ključni podatki po velikosti podjetja v Sloveniji, 2019

Ključni podatki za slovenske gospodarske družbe in samostojne podjetnike vseh SKD dejavnosti za leto 2019	Velikostni razredi podjetij						SKUPAJ
	MSP					Velika 250 in več	
	Mikro		Mala	Srednja	MSP skupaj		
	0	1 do 9	10 do 49	50 do 249			
Število podjetij	23.735	88.021	6.626	1.271	119.653	238	119.891
Delež števila podjetij v populaciji vseh podjetij (v %)	19,8	73,4	5,5	1,1	99,8	0,2	100,0
Število zaposlenih		127.856	128.252	129.063	385.171	178.635	563.806
Število zaposlenih in samozaposlenih		164.671	128.252	129.063	421.986	178.635	600.621
Delež zaposlenih velikostnega razreda v vseh zaposlenih (v %)		22,7	22,7	22,9	68,3	31,7	100,0
Delež zaposlenih in samozaposlenih velikostnega razreda v vseh zaposlenih (v %)		27,4	21,4	21,5	70,3	29,7	100,0
Povprečno število zaposlenih na podjetje		1,5	19,4	101,5	3,2	750,6	4,7
Povprečno število zaposlenih in samozaposlenih na podjetje		1,9	19,4	101,5	3,5	750,6	5,0
Povprečni prihodki poslovanja na podjetje (v 1.000 evrih)	103	238	3.433	20.159	599	149.010	894
Povprečni čisti prihodki od prodaje nerezidentom na podjetje (v 1.000 evrih)	41	68	1.151	7.671	204	81.169	364
Povprečna dodana vrednost na zaposlenega in samozaposlenega (v evrih)		31.626	43.336	48.172	41.419	54.722	45.376
Povprečni neto poslovni izid na zaposlenega in samozaposlenega (v evrih)		6.713	7.938	8.876	9.278	8.009	8.332
Povprečna neto donosnost kapitala (v %)	8,6	12,6	11,7	9,6	10,9	7,2	9,5
Povprečna neto donosnost sredstev (v %)	3,1	5,9	5,5	5,1	5,2	3,7	4,6
Povprečna neto donosnost prihodkov poslovanja (v %)	12,5	5,3	4,5	4,5	5,0	4,0	4,7
Povprečni delež kapitala v financiranju (v %)	36,5	46,8	47,2	53,1	47,5	51,7	49,0
Povprečna dobičkovnost [(DV-stroški dela)/DV]* (v %)	95,4	45,7	37,8	39,5	42,4	44,9	43,3
Povprečni delež stroškov dela v dodani vrednosti (v %)	4,6	54,3	62,2	60,5	57,6	55,1	56,7

Opomba: \* DV = dodana vrednost

Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih AJPEŠ, 2020 a (podatki za leto 2019).

V tabeli 2 lahko vidimo, da je bilo leta 2019 v Sloveniji 119.891 podjetij ali 1,3 % manj kot leta 2018. Toda zmanjšalo se je le število podjetij, ki ne zaposlujejo nobenega delavca (to so gospodarske družbe z nič zaposlenimi) (za 1,7 %) in število mikro podjetij z 1 do 9 zaposlenimi (za 1,8 %), medtem ko se je povečalo število malih (za 7,1 %) in srednje velikih (za 3,9 %) podjetij. Število velikih podjetij je ostalo nespremenjeno. Po številu je bilo največ mikro podjetij z 1 do 9 zaposlenimi (73,4 %), najmanj pa velikih podjetij (0,2 %).

Slovensko gospodarstvo je leta 2019 nudilo delo 563.806 zaposlenim in 36.815 samozaposlenim ljudem. Od tega so največ ljudi (29,7 %) zaposlovala velika podjetja, 70,3 % pa MSP. Znotraj MSP so največji delež ljudi (27,4 %) zaposlovala mikro podjetja z 1 do 9 zaposlenimi, sledila so srednje velika (21,5 %) in mala (21,4 %) podjetja.

Povprečna velikost slovenskega podjetja v letu 2019, izražena s številom ljudi, je znašala 5 zaposlenih, kar je nekoliko več, kot je bilo preteklo leto (4,8 osebe). Leta 2019 je bilo ustvarjenih 107 milijard evrov prihodkov poslovanja. To pomeni, da je v povprečju slovensko podjetje ustvarilo 894.000 evrov prihodkov poslovanja, kar je bilo 4 % več kot leta 2018. Prihodki, ustvarjeni z izvozom, so znašali 44 milijard evrov ali v povprečju 364.000 evrov na podjetje, kar je predstavljalo 7 % več kot leta 2018 (Bradač Hojnik idr., 2020). Ustvarjena dodana vrednost slovenskega gospodarstva v letu 2019 je znašala 27 milijard evrov (8 % več kot leta 2018) ali v povprečju 45.376 evrov na zaposlenega in samozaposlenega.

Gospodarske družbe in samostojni podjetniki so leta 2019 ustvarili 5 milijard evrov neto poslovnega izida (9 % več kot leta 2018) ali povprečno 8.332 evrov na zaposlenega in samozaposlenega. Neto poslovni izid je bil pozitiven, tako kot v letu 2018, v vseh velikostnih razredih podjetij. Skoraj 30 % neto poslovnega izida so ustvarila velika podjetja, preostalih 71 % pa MSP. Ustvarjeni neto poslovni izid slovenskega gospodarstva je predstavljal 9,5 % donos na vrednost investiranega kapitala (53 milijard evrov), kar je prav tako nekoliko več kot leta 2018 (9,2 %). Delež kapitala je v povprečju predstavljal 48,9 % vrednosti sredstev slovenskega gospodarstva, ki so znašala 102 milijardi evrov, medtem ko so dolgoročne (22,1 milijarde evrov) in kratkoročne (28,7 milijarde evrov) obveznosti predstavljale 47 % vrednosti sredstev, kar kaže na še sprejemljivo splošno raven zadolženosti slovenskega gospodarstva leta 2019. Vendar pa je bila zadolženost gospodarskih družb z nič zaposlenimi kar 62 %, mikro podjetij z 1 do 9 zaposlenimi 51 %, malih podjetij pa 49 %. Najmanj zadolžena so bila srednje velika in velika (43 %) podjetja. Stroški dela slovenskega gospodarstva (15,5 milijarde evrov) so v letu 2019 predstavljali 56,7 % dodane vrednosti (Bradač Hojnik idr., 2020).

Zadolženost za večino podjetij ne predstavlja več tako velikega omejitvenega dejavnika, kot ga je pred dobrim desetletjem, ko je nastopila finančna kriza, saj se je podjetniški sektor v obdobju 2009–2019 vidno razdolžil. K zniževanju celotnega dolga in njegovi zmerni rasti v zadnjih treh letih je največ prispevalo znižanje bančnega dolga, najizraziteje v obdobju 2012–2015. Sposobnost podjetij za odplačevanje dolgov se, kljub prvim znakom krepitve zadolženosti, še vedno izboljšuje, kazalniki večinoma dosegajo najugodnejše vrednosti v celotnem opazovanem obdobju (od 2006 dalje). Prav tako se je prezadolženost v letu 2019 znižala in dosega najnižje vrednosti v celotnem opazovanem obdobju, kljub temu pa se je koncentracija finančnega dolga prezadolženih podjetij le delno izboljšala in še vedno ostaja dokaj visoka. MSP se kljub temu še vedno soočajo z večjimi težavami pri odplačevanju dolgov (UMAR, 2020 a).

V nadaljevanju prikazujemo našo analizo temeljnih značilnosti slovenskih podjetij v naslednjih poglavjih: v poglavju 1.2 smo analizirali število podjetij in njihovo povprečno velikost, v poglavju 1.3 število zaposlenih oseb, v poglavju 1.4 dodano vrednost, v poglavju 1.5 stroške dela. Vsak sklop smo najprej začeli z analizo slovenskih podjetij celotnega gospodarstva (vse SKD dejavnosti) v letu 2019,

zatem pa primerjali podatke med EU-28 in Slovenijo za leto 2018 za nefinančni sektor gospodarstva.<sup>4</sup> V poglavju 1.6 smo tabelarično prikazali v prejšnjih poglavjih analizirane podatke. V poglavju 2 smo dodali še analizo števila podjetij, zaposlenih in ustvarjene dodane vrednosti po velikostnih razredih podjetij primerjalno med EU-28 in Slovenijo za nefinančni sektor gospodarstva, in sicer za leto 2017, ker so bili to zadnji razpoložljivi agregirani podatki. V poglavju 3 smo podali sklepna spoznanja in ugotovitve.

## 1.2 Število podjetij in prihodek

### 1.2.1 Število podjetij

V letu 2019 je bilo v Sloveniji 119.891 podjetij, kar je bilo 5,6 % manj v primerjavi z letom 2010 (126.965 podjetij). To pomeni, da se je skupno število podjetij v 10-letnem obdobju zmanjševalo po 0,6 % povprečni letni stopnji. Večinoma je razlog za manjše število podjetij v AJPES-ovi bazi podatkov ta, da so nekateri samostojni podjetniki prestopili med podjetnike, ki so obdavčeni na podlagi ugotovljenega dobička z upoštevanjem normiranih odhodkov, ki niso dolžni predložiti svojih letnih poročil AJPES-u. V letu 2019 je bilo namreč 4.168 več novoustanovljenih samostojnih podjetnikov, kot jih je prenehalo s poslovanjem, in 272 več novoustanovljenih gospodarskih družb, kot jih je prenehalo s poslovanjem. To je bilo skupaj 4.440 novih gospodarskih subjektov (PRS).<sup>5</sup>

Število podjetij v letu 2019 se je glede na leto 2010 najbolj zmanjšalo (za 18 %) v goriški regiji (s 7.951 podjetij v letu 2010 na 6.527 podjetij v letu 2019), kar je v povprečju skoraj za 2 % letno. Goriška regija je bila tudi druga najredkeje poseljena regija; v 2018 je na enem kvadratnem kilometru živel povprečno 51 prebivalcev.<sup>6</sup> Visoka je bila tudi povprečna starost prebivalcev – na ravni regij druga najvišja (44,7 leta). V povprečju najstarejši so bili sicer prebivalci pomurske regije (45,2 leta). V letu 2018 je bil delež 80 let in več starih prebivalcev v goriški regiji najvišji (6,4 %) v primerjavi z drugimi slovenskimi regijami (SURs c). V vseh regijah, razen v savinjski in zasavski, se je število podjetij v tem obdobju zmanjšalo, za najmanj (za manj kot 3 %) glede na leto 2010 ali za 0,3 % povprečno letno v osrednjeslovenski regiji (s 43.150 podjetij v letu 2010 na 41.989 podjetij v letu 2019). Število podjetij se je od leta 2010 do leta 2019 najbolj povečalo v zasavski regiji (za eno četrtno ali skoraj 3 % povprečno na leto) (Bradač Hojnik idr., 2020).

Ker na vrednost kazalnika podjetniške aktivnosti vpliva tudi število prebivalstva, smo analizirali še te vrednosti. V Sloveniji se je število prebivalstva v obdobju od leta 2010 do leta 2019 povečalo za 48.885 ljudi (ali za 2,4 %) (z 2.046.976 leta 2010 na 2.095.861 ljudi leta 2019). Leta 2019 je bilo v Sloveniji število umrlih ljudi (20.588) za 1.260 večje od števila živorojenih otrok (19.328). Selitveni prirast je znašal 16.213 ljudi (31.319 ljudi se je priselilo v Slovenijo, odselilo pa se jih je 15.106). Torej je skupni prirast v Sloveniji znašal 14.953 ljudi ali 7,2 na 1.000 prebivalcev (SiStat b).

Število prebivalcev se je v obdobju od leta 2010 do leta 2019 povečalo v: zasavski (za skoraj 28 %), posavski (za 8 %), osrednjeslovenski in obalno-kraški (po skoraj 5 %) ter v jugovzhodni Sloveniji (za 2 %) ter podravski in gorenjski regiji (po 1 %). Število prebivalcev se je najbolj zmanjšalo v pomurski

<sup>4</sup> V evropsko osemindvajseterico (EU-28) so zajete naslednje članice: Avstrija, Belgija, Bolgarija, Ciper, Češka, Danska, Estonija, Finska, Francija, Grčija, Hrvaška, Irska, Italija, Latvija, Litva, Luksemburg, Madžarska, Malta, Nemčija, Nizozemska, Poljska, Portugalska, Romunija, Slovaška, Slovenija, Španija, Švedska in Združeno kraljestvo.

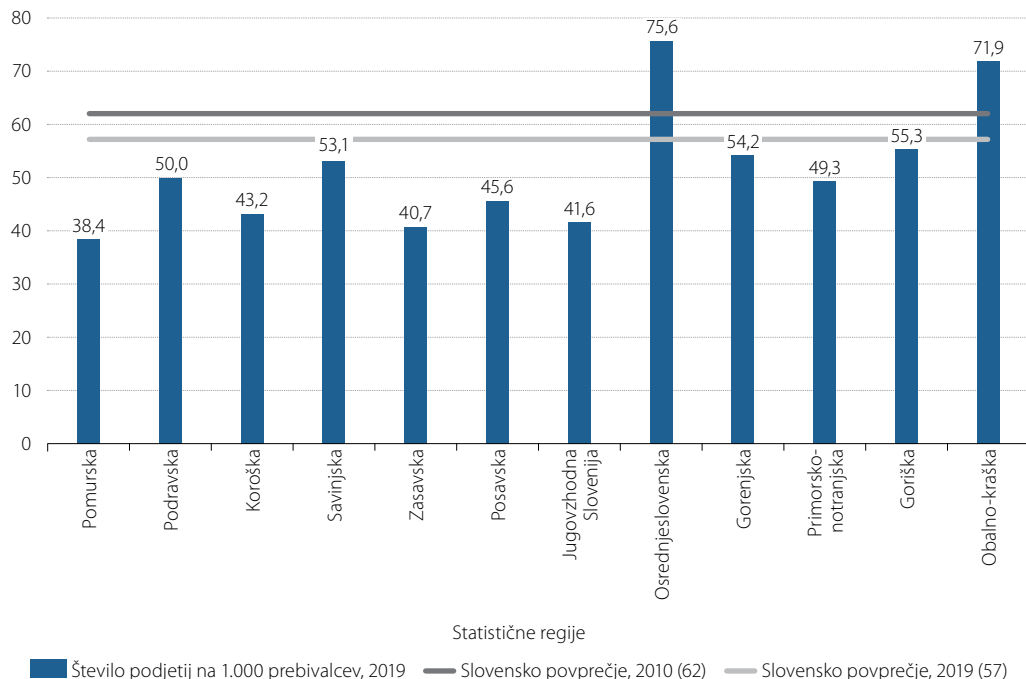
<sup>5</sup> V letu 2019 je bilo novo registriranih 16.424, izbrisanih pa 12.256 samostojnih podjetnikov ter novo registriranih 3.988 in izbrisanih 3.716 gospodarskih družb (PRS).

<sup>6</sup> V letu 2018 je v Sloveniji na kvadratnem kilometru površine živel v povprečju 201 prebivalec (SURs d)

regiji (za 4,4 %). Zmanjšalo se je tudi v koroški regiji (za 2,8 %) ter po 1 % v savinjski in goriški regiji (Bradač Hojnik idr., 2020).<sup>7</sup>

Zelo raznoliko je bilo tudi število podjetij v posamezni regiji. Kot lahko vidimo na *sliki 1*, je bilo najmanj podjetij na 1.000 prebivalcev v pomurski (38,4), največ pa v osrednjeslovenski (75,6) regiji. Število podjetij na 1.000 prebivalcev za Slovenijo kot celoto se je zmanjšalo z 62 v letu 2010 na 57 v letu 2019, kar je posledica zmanjšanja števila podjetij, ki so oddala svoja letna poročila AJPEs-u, v tem obdobju (za 5,6 %) in povečanja števila prebivalcev (za 2,4 %) (Bradač Hojnik idr., 2020).

Slika 1. Število podjetij na 1.000 prebivalcev po statističnih regijah v Sloveniji



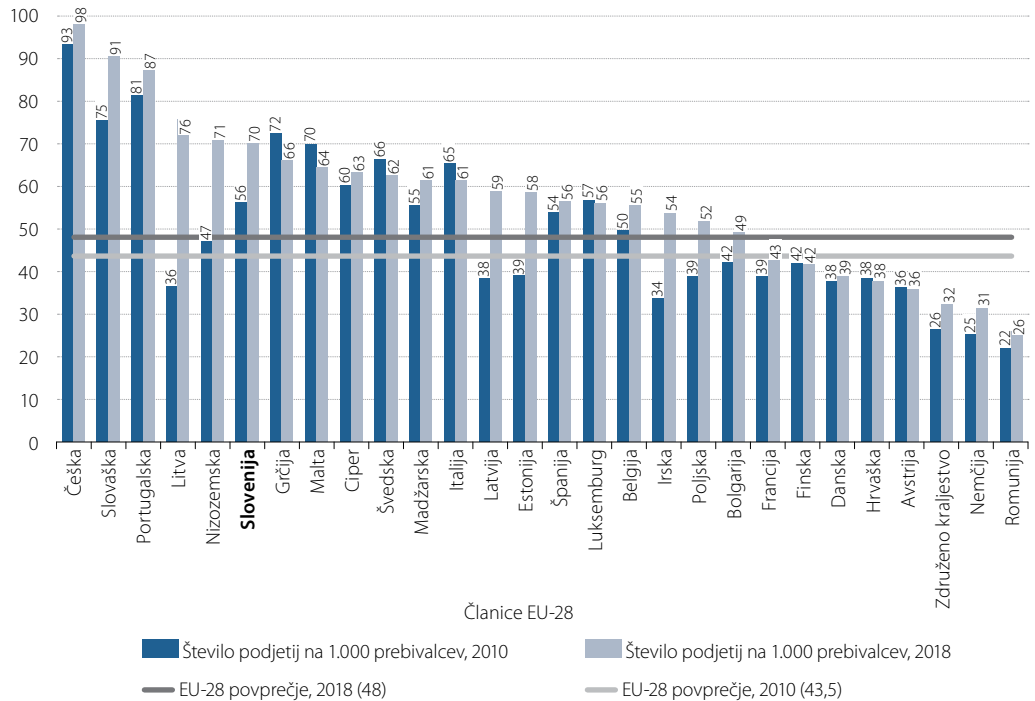
Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Vir podatkov o številu prebivalcev 1. 1. 2020. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije, SiStat a; AJPEs, 2020 a; Bradač Hojnik idr., 2020.

Pomurska regija je izstopala tudi po najnižjem naravnem prirastu (–4 na 1.000 prebivalcev) in najmanjšem deležu tujih državljanov med prebivalci (1,7 %). Ta regija je bila tudi edina regija, ki je imela v letu 2018 negativen selitveni prirast (–0,3 na 1.000 prebivalcev). Povprečna starost prebivalcev je bila v pomurski regiji na ravni regij najvišja (45,2 leta) in povprečno 3,3 leta višja kot v osrednjeslovenski regiji, kjer je bila najnižja. Starostna sestava prebivalstva je bila v tej regiji najmanj ugodna, saj je bil delež mladih prebivalcev (0–14 let) tukaj najnižji (13,3 %). Tudi izobrazbena sestava prebivalstva je bila manj ugodna, saj je skoraj ena tretjina prebivalcev imela dokončano zgolj osnovnošolsko izobrazbo (SURS a).

<sup>7</sup> 1. januarja 2015 se je posavska regija povečala za 83 km<sup>2</sup>, ker sta vanjo iz savinjske regije prešli občini Radeče in Bistrica ob Sotli. To je hkrati povzročilo zmanjšanje savinjske regije za 83 km<sup>2</sup>. 15. januarja 2015 se je zasavske regiji priključila občina Litija, ki je prešla iz osrednjeslovenske regije, zaradi česar se je zasavska regija povečala za 221 km<sup>2</sup>, za kolikor se je zaradi tega zmanjšala osrednjeslovenska regija (SiStat c).

Podatek o podjetniški aktivnosti smo analizirali še za nefinančni sektor gospodarstva EU-28 (slika 2).

**Slika 2.** Število podjetij nefinančnega sektorja gospodarstva na 1.000 prebivalcev v EU-28, 2010 in 2018\*



Opomba: \*Število podjetij je bilo upoštevano za leto 2017 za: Malto (v oskrbi z električno energijo, plinom in paro ter oskrbi z vodo; ravnanju z odpadki in odpadki; saniranju okolja) in Združeno kraljestvo.

Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Vir podatkov Eurostat a (za leto 2018); Eurostat b (1. januar 2019).

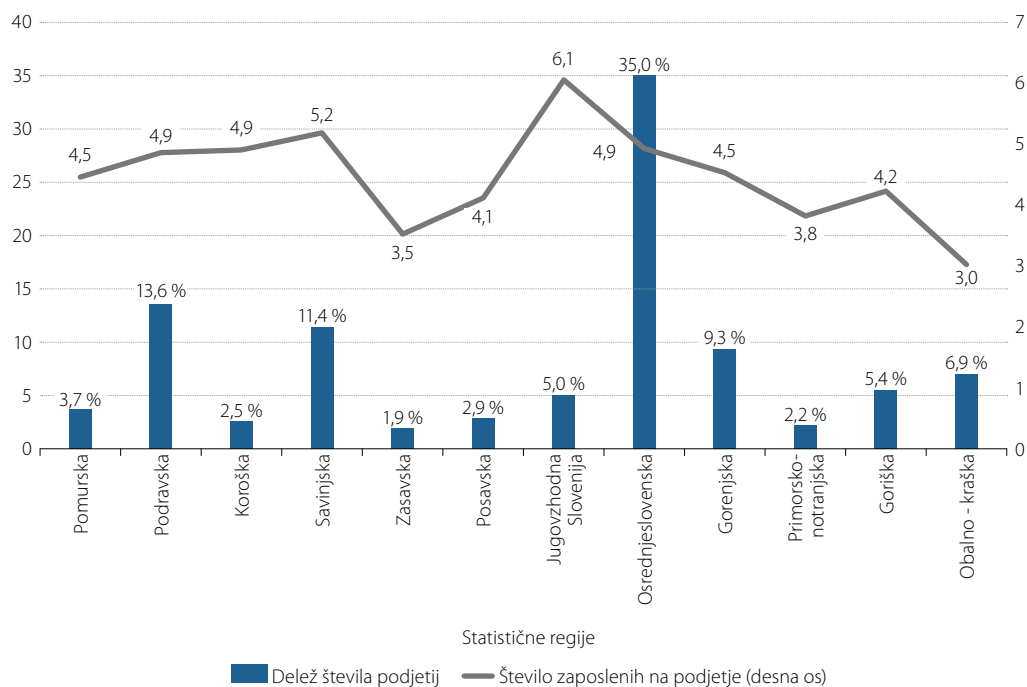
Na *sliki 2* lahko vidimo, da je imela največ podjetij na 1.000 prebivalcev Češka (98), najmanj pa Romunija (26) (Eurostat a in b). Slovenija se je s 70 podjetji na 1.000 prebivalcev uvrstila na šesto mesto, kar je precejšen porast te vrednosti glede na leto 2010, ko je znašala 56. Število podjetij na 1.000 prebivalcev se je v letu 2018 glede na leto 2010 najbolj povečalo v Litvi (s 36 v letu 2010 na 76 v letu 2018), najbolj pa se je zmanjšalo v Grčiji (z 72 v letu 2010 na 66 v letu 2018) in na Malti (s 70 v letu 2010 na 64 v letu 2018). V Avstriji je ostalo število podjetij na 1.000 prebivalcev nespremenjeno (36). Povprečje EU-28 se je s 43,5 podjetja na 1.000 prebivalcev v letu 2010 povečalo na 48 podjetij na 1.000 prebivalcev v letu 2018.

V EU-28 je bilo leta 2018 24,9 milijona podjetij in 513,5 milijona prebivalcev.<sup>8</sup> Največji delež podjetij (14,9 %) je imela Italija. Sledile so Francija z 11,5 %, Španija z 10,7 % in Nemčija z 10,5 % podjetij, če omenimo le članice, katerih delež je presegal 10 odstotkov. Slovenski delež podjetij v nefinančnem sektorju gospodarstva EU-28 je v letu 2018 znašal 0,6 % (145.716 podjetij), s čimer se je Slovenija uvrstila na 23. mesto od 28. Najmanj podjetij je imela Malta (0,1 % ali 31.761 podjetij). Največ prebivalcev je imela Nemčija (83 milijonov ali 16,2 %), najmanj pa Malta (493.559 ljudi ali 0,1 %). V letu 2018 je Slovenija zasedla 23. mesto tudi po deležu prebivalcev v EU-28 (0,4 % ali 2.080.908 ljudi) (Eurostat a in b).

<sup>8</sup> Za Malto (v oskrbi z električno energijo, plinom in paro ter v oskrbi z vodo; ravnanju z odpadki in odpadki; saniranju okolja) in Združeno kraljestvo je zajet podatek o številu podjetij za leto 2017.

Na sliki 3 je za Slovenijo za leto 2019 prikazan delež števila podjetij po regijah v povezavi s kazalnikom povprečnega števila zaposlenih v podjetju, ki je eden izmed pokazateljev povprečne velikosti podjetja. Največ podjetij, več kot ena tretjina (35 % ali 41.989), je bilo v osrednjeslovenski, najmanj pa v zasavski (1,9 % ali 2.329) regiji. Zasavska regija je po površini najmanjša slovenska regija. Od jugovzhodne Slovenije, po površini največje, je manjša več kot petkrat. 1. januarja 2020 je v tej regiji živel 2,7 % prebivalcev Slovenije.<sup>9</sup> Odstotek delovno aktivnih, ki so odhajali na delo v drugo regijo, je bil v tej regiji najvišji (52 %) (SURS b). Največjo povprečno velikost podjetja je izkazovala jugovzhodna Slovenija (6,1 osebe na podjetje, kar je bilo več kot leta 2018, ko je ta znašala 5,7 osebe). Najmanjšo velikost podjetja, in sicer 3 osebe, je imela obalno-kraška regija. Ta velikost pa se je zadnja leta povečevala – leta 2018 je bila 2,9 osebe, leta 2017 je bila 2,8 osebe, leto pred tem 2,6 osebe, leta 2015 pa 2,4 osebe. Povprečna velikost slovenskega podjetja (brez vključenega števila samozaposlenih) je znašala 4,7 osebe (leta 2018 4,5 osebe, leta 2017 4,3 osebe, leta 2016 4 osebe in leta 2015 3,8 osebe), skupaj s samozaposlenimi pa 5 oseb (kar je bilo nekoliko več kot leta 2018 – 4,5 osebe, leta 2017 – 4,6 osebe, leta 2016 – 4,4 osebe in leta 2015 – 4,2 osebe) (Bradač Hojnik idr., 2020).

Slika 3. Delež števila podjetij in njihova povprečna velikost po regijah v Sloveniji, 2019



Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih AJPES, 2020 a (za leto 2019).

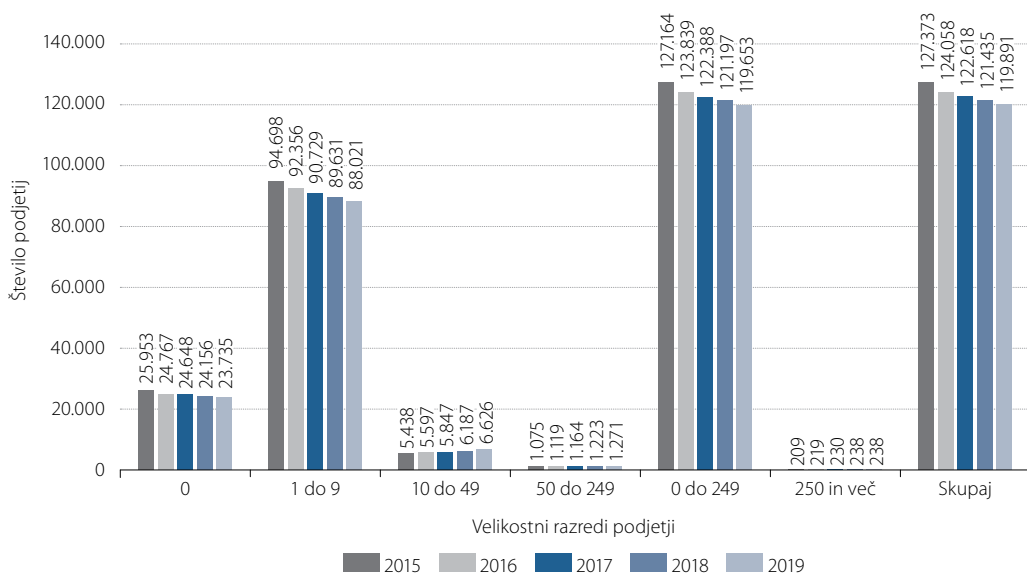
Povprečna velikost podjetja v nefinančnem sektorju gospodarstva EU-28 je bila v letu 2018 6 ljudi, kar je nekoliko več kot leta 2017 (5,8 osebe). To je posledica hitrejši rasti števila zaposlenih kot podjetij. Število zaposlenih se je v letu 2018 v primerjavi z letom 2017 povečalo za 4,9 %, medtem ko se je število podjetij povečalo za 1,8 %. Največjo povprečno velikost podjetja nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 je imela Nemčija – 12 oseb, najmanjšo pa Slovaška – 3,3 osebe na podjetje (Eurostat a).

<sup>9</sup> Po številu prebivalcev je bila največja osrednjeslovenska regija, v kateri je živel 26,5 % prebivalcev. Druga je bila podravska regija s 15,6 % prebivalcev, tretja pa savinjska regija z 12,3 % prebivalcev. Po številu prebivalcev je bila najmanjša pomurska regija (2,5 %) (SiStat a).

Slovenija je bila v letu 2018 na 23. mestu (od 28) po povprečni velikosti podjetja (4,5 osebe). Ta vrednost je bila leta 2017 4,4 osebe, kar je Slovenijo uvrstilo prav tako na 23. mesto. Povprečna velikost slovenskega podjetja v nefinančnem sektorju gospodarstva se je nekoliko povečala zato, ker se je število zaposlenih v letu 2018 glede na leto 2017 povečalo za več (za 4,2 %) kot število podjetij (za 2,5 %) (število zaposlenih v letu 2017: 628.177, v letu 2018: 654.747; število podjetij v letu 2017: 142.153, v letu 2018: 145.716).<sup>10</sup>

V Sloveniji je bilo v celotnem gospodarstvu (brez normirancev) v letu 2019 119.891 podjetij, kar je bilo 1.544 ali 1 % podjetij manj kot predhodno leto. Število podjetij je bilo v primerjavi z letom 2010 za 5,6 % manjše (–7.074 podjetij). Toda zmanjšalo se je samo število mikro podjetij z 1 do 9 zaposlenimi (za 12.053 ali 12 %). Najbolj se je povečalo število gospodarskih družb z nič zaposlenimi osebami (za 3.835 ali 19 %). Za 1.055 podjetij (ali 19 %) se je povečalo število malih podjetij, za 79 (ali 7 %) srednje velikih podjetij in za 10 (ali 4 %) velikih podjetij (Bradač Hojnik idr., 2020).

**Slika 4.** Pregled števila podjetij po velikostnih razredih podjetij v Sloveniji, 2015–2019



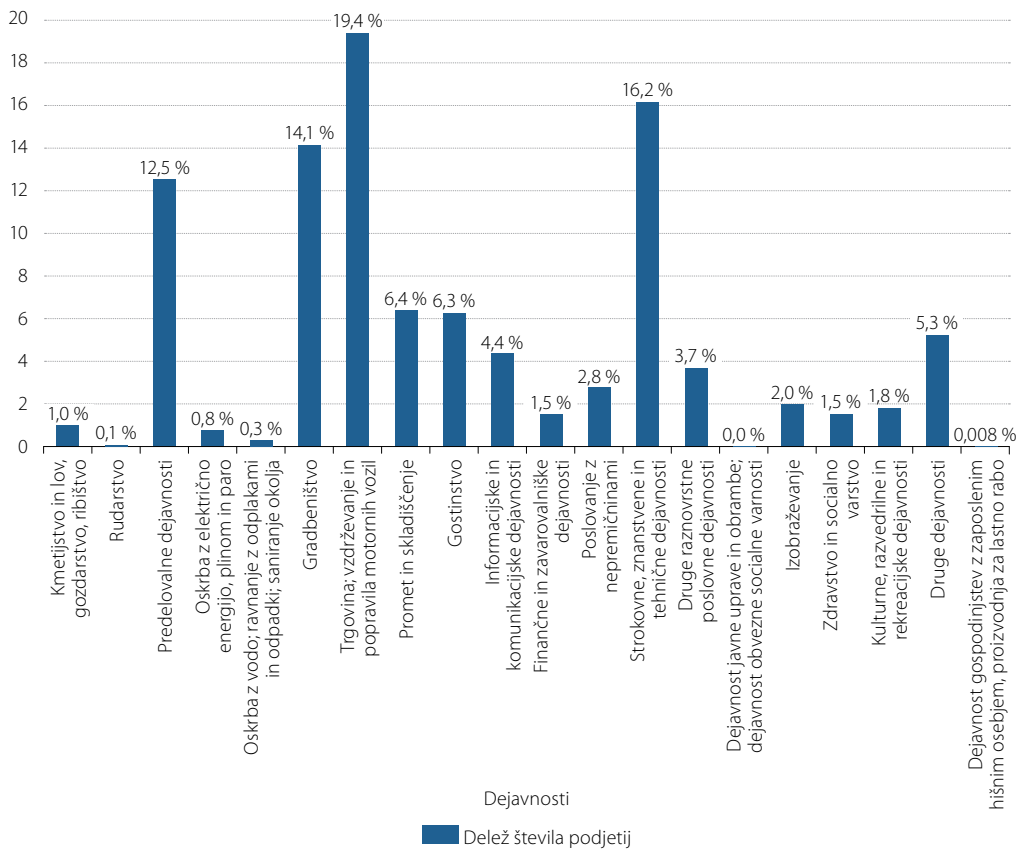
Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih AJ PES, 2020 a (za leta 2015–2019).

Manjšanje števila podjetij je bilo posledica prehoda nekaterih samostojnih podjetnikov med normirance, kar smo že pojasnili. Tokrat pa še dodajmo, da je bilo število gospodarskih družb v letu 2019 večje za 20,5 % glede na leto 2010 (leta 2010: 55.734, leta 2019: 67.178), medtem ko je bilo število samostojnih podjetnikov manjše za 26 % (leta 2010: 71.231, leta 2019: 52.713). To pomeni, da se je število gospodarskih družb povečevalo po povprečni 1,9 % letni stopnji, število samostojnih podjetnikov pa padalo po povprečni 3 % letni stopnji (Bradač Hojnik idr., 2020; Močnik, Duh, Crnogaj, Rebernik (ur.) in Širec (ur.), 2018; Širec, Bradač Hojnik, Denac in Močnik, 2017; Močnik, Crnogaj in Bradač Hojnik, 2016; Rebernik, Širec in Močnik, 2013; Širec (ur.) in Rebernik (ur.), 2009/10).

<sup>10</sup> Število podjetij je upoštevano za leto 2017 za: Malto (v oskrbi z električno energijo, plinom in paro ter oskrbi z vodo; ravnanju z odpadkami in odpadki; saniranju okolja) in Združeno kraljestvo.

V Sloveniji je bila v letu 2019 skoraj ena petina (19,4 %) vseh podjetij v dejavnosti trgovine; vzdrževanja in popravil motornih vozil (*slika 5*), kar je posledica tega, da so v tej dejavnosti delovala podpovprečno velika podjetja, ki so zaposlovala povprečno 4,1 osebe (slovensko povprečje pa je bilo 4,7 osebe). Za primerjavo naj navedemo, da je povprečno podjetje v predelovalnih dejavnostih, ki so imela tretji največji delež podjetij, zaposlovalo 25 ljudi. Več o velikosti podjetja je navedeno v poglavju 1.3.

Slika 5. Delež števil podjetij po dejavnostih v Sloveniji, 2019



Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih AJPEŠ, 2020 a (za leto 2019).

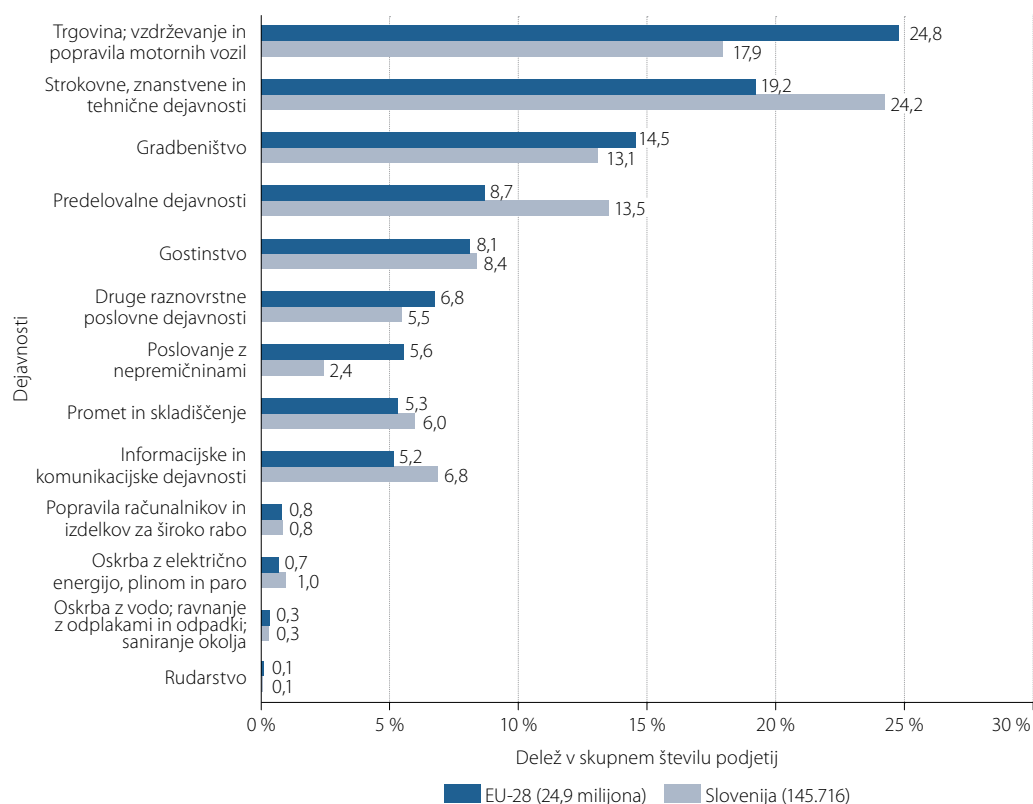
Leta 2018 je bilo v EU-28 v nefinančnem sektorju gospodarstva 24,9 milijona podjetij, ki so nudila delo več kot 149 milijonom ljudi.<sup>11</sup> V primerjavi z letom 2017 se je število podjetij tega sektorja povečalo za 2,5 %, število zaposlenih pa za 2,8 % (v letu 2017 je bilo v EU-28 24,3 milijona podjetij in 145 milijonov zaposlenih ljudi). Največ podjetij je imela v letu 2018 Italija (3,7 milijona ali 14,9 %), sledile so Francija (2,9 milijona podjetij ali 11,5 %), Španija (2,7 milijona podjetij ali 10,7 %) in Nemčija (2,6 milijona podjetij ali 10,5 %). 14 članic EU-28 je imelo enomestni delež podjetij, in sicer od 8,6 % (Združeno kraljestvo, 2,1 milijona) do 1 % (Irska, 263.309). Vsaka od preostalih desetih članic je imela manj kot odstotni delež podjetij (od 0,9 % na Finskem (229.601 podjetij) do 0,1 % na Malti (31.761 podjetij) (Eurostat a).

<sup>11</sup> Kot smo že omenili, je bilo upoštevano število podjetij za leto 2017 za: Malto (v oskrbi z električno energijo, plinom in paro ter v oskrbi z vodo; ravnanju z odpadki in odpadki; saniranju okolja) in Združeno kraljestvo.



V nefinančnem sektorju gospodarstva v letu 2018 je bila v EU-28 večina podjetij v dejavnosti trgovine; vzdrževanja in popravil motornih vozil (6,159 milijona podjetij ali 24,8 %), v Sloveniji pa je bilo največ podjetij (35.322 ali 24,2 %) v strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnostih. V EU-28 so bila podjetja po številu v tej dejavnosti na drugem mestu (4,779 milijona podjetij ali 19,2 %) in na tretjem mestu gradbeništvo (3,613 milijona podjetij ali 14,5 %). V Sloveniji je bil drugi največji delež podjetij v trgovini; vzdrževanju in popravilih motornih vozil (26.148 ali 17,9 %), tretji največji delež podjetij pa v predelovalnih dejavnostih (19.671 podjetij ali 13,5 %). Predelovalne dejavnosti so bile v EU-28 z 8,7 % deležem na četrtem mestu. Tako v EU-28 kot Sloveniji je bilo najmanj podjetij v rudarstvu (EU-28: 18.563 podjetij ali 0,07 %; Slovenija: 93 podjetij ali 0,06 %) (slika 6) (Eurostat a). V dejavnosti trgovine; vzdrževanja in popravil motornih vozil v EU-28 je imela v letu 2018 Italija največ podjetij (1,08 milijona ali 17,5 % vseh podjetij v tej dejavnosti v EU-28). Slovenija je v tej dejavnosti zasedala 24. mesto (s 26.148 podjetji ali 0,4 %). Najmanj podjetij v tej dejavnosti je imel Luksemburg (7.638 podjetij ali 0,1 %). V strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnostih je imela največji delež podjetij prav tako Italija (765.403 podjetij ali 16 %), Slovenija je bila na 21. mestu (35.322 podjetij ali 0,7 %), na zadnjem mestu pa je bila Malta (5.044 podjetij ali 0,1 %). Tudi v gradbeništvu je imela Italija največji delež podjetij (493.674 podjetij ali 13,7 %). Slovenija je bila na 22. mestu (19.039 podjetij ali 0,5 %) in na zadnjem Luksemburg s 4.077 podjetij (ali 0,1 %) (Eurostat a).

**Slika 6.** Analiza števila podjetij po dejavnostih nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 in Sloveniji, 2018\* (1)



Opomba: (1) Rangirano po deležu v EU-28; \*razen za Malto (v oskrbi z električno energijo, plinom in paro ter v oskrbi z vodo; ravnanju z odpadki in odpadki; saniranju okolja) in Združeno kraljestvo

Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih Eurostat a (za leto 2018).

Podrobnejši podatki o članicah z največjim in najmanjšim deležem števila podjetij po dejavnostih nefinančnega sektorja gospodarstva EU-28 v letu 2018 so navedeni v *prilogi 1* na koncu tega prispevka.

Bolj vsebinsko sliko o stanju v slovenskem gospodarstvu kot število podjetij nam pokaže ustvarjeni prihodek, zato ga predstavljamo v naslednjem razdelku.

### 1.2.2 Ustvarjeni prihodek

Ustvarjeni prihodek poslovanja slovenskega gospodarstva v letu 2019 je znašal 107 milijard evrov ali 3 % več kot leta 2018 (104 milijard evrov). Tudi v letu 2019 se je v Sloveniji nadaljevalo povečevanje prihodkov od prodaje na tujem trgu, saj so se povečali za 6 % (z 41,3 milijarde evrov v letu 2018 na 43,7 milijarde evrov v letu 2019), vendar je bila rast manjša kot v letu 2018 (9 %) (Bradač Hojnik idr., 2020). Upočasnjevanje rasti tujega povpraševanja v evrskem območju v letu 2019 se je v Sloveniji kazalo predvsem v nižji rasti izvoza nekaterih pomembnejših izdelkov predelovalnih dejavnosti (UMAR, 2020 b). Delež izvoznih prihodkov v skupnih prihodkih je v obeh letih predstavljal 40 % vseh ustvarjenih prihodkov poslovanja (Bradač Hojnik idr., 2020). V letu 2019 se je gospodarska rast v Sloveniji opazneje upočasnila, v izvoznem delu gospodarstva že med letom 2018. Razmere na trgu dela so bile še ugodne – relativno visoka rast plač in zaposlenosti – in so z običajnim zamikom odražale predhodno visoko aktivnost ter (vse bolj demografsko pogojeno) pomanjkanje delovne sile. To je privedlo do povišanja razmerja med stroški dela in ustvarjeno dodano vrednostjo ter do poslabšanja stroškovne konkurenčnosti slovenskega gospodarstva. Stagnacija rasti slovenskega izvoznega tržnega deleža na svetovnem trgu, ob že sicer močno upočasnjeni rasti tujega povpraševanja, je omejevala dvig cen izvoznikov. Ti so stroškovne pritiske do določene mere blažili z zniževanjem pribitkov in posledično nižjo rastjo dobičkov (UMAR, 2020 c).

Največji delež ustvarjenega prihodka od prodaje na tujem trgu so ustvarila velika podjetja (44 %). Velika podjetja so svoje izvozne prihodke v letu 2019 (19,3 milijarde evrov) povečala za 1 % glede na leto 2018 (19,1 milijarde evrov). Vrednost izvoznih prihodkov velikih podjetij je predstavljal več kot polovico ustvarjenih prihodkov poslovanja velikih podjetij (leta 2019: 54 %, leta 2018: 53 %). Srednje velika podjetja, ki so bila po svojem deležu v ustvarjenem izvoznem prihodku (22 %) na drugem mestu, so imela 38 % delež izvoza v svojem prihodku poslovanja. Velik je bil tudi delež izvoznih prihodkov v prihodkih poslovanja v gospodarskih družbah z nič zaposlenimi osebami. Znašal je 40 %, vendar je njihov delež v skupnem izvozu znašal le 2 %. MSP so tako ustvarila za 34 % vrednosti svojih skupnih prihodkov z izvozom, njihov prispevek k izvoznim prihodkom pa je v letu 2019 znašal 56 %, kar je še več, kot je bilo leta 2018 (54 %) (Bradač Hojnik idr., 2020).

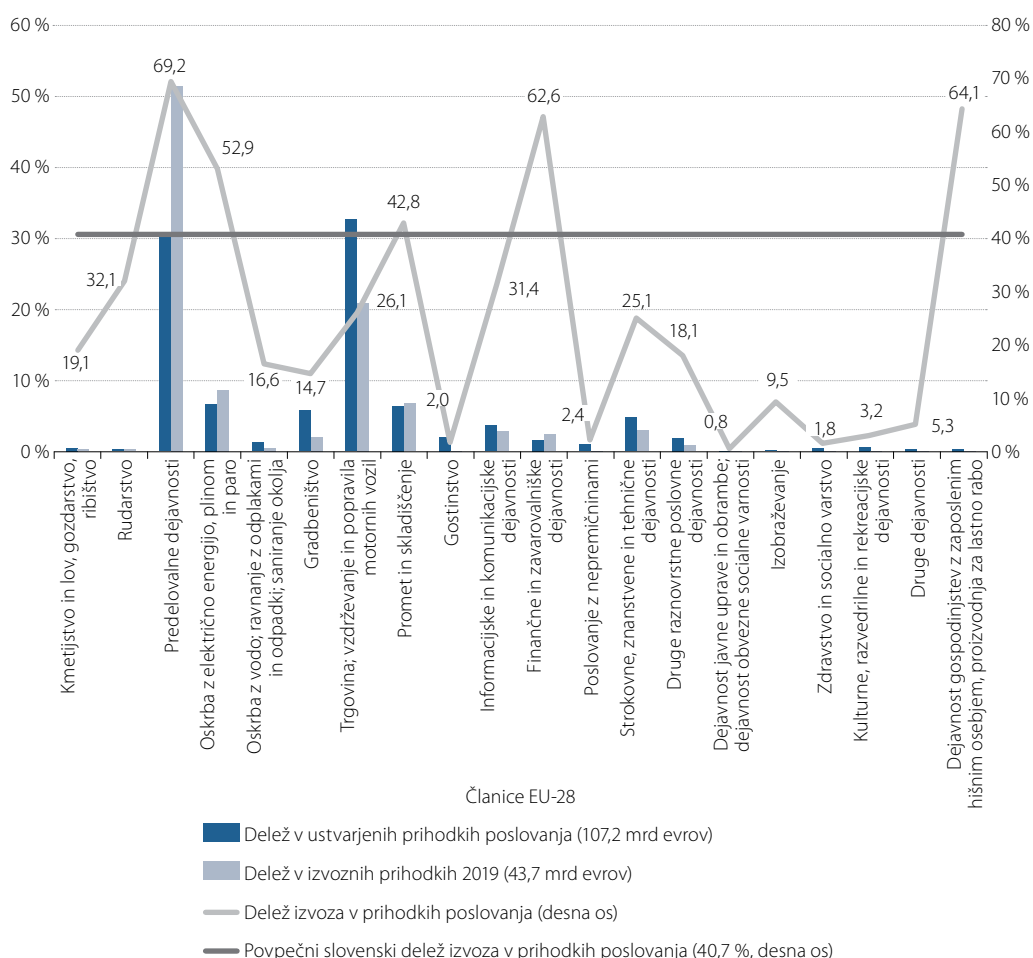
Velika podjetja so ustvarila eno tretjino ali 35,5 milijarde evrov vseh prihodkov, MSP pa 71,7 milijarde evrov ali dve tretjini. Največji delež prihodka, 24 %, med MSP so ustvarila srednje velika podjetja (25,6 milijarde evrov), 21 % (22,7 milijarde evrov) mala podjetja, 20 % (20,9 milijarde evrov) mikro podjetja z 1 do 9 zaposlenimi in 2 % (2,4 milijarde evrov) gospodarske družbe z nič zaposlenimi. Svoj ustvarjeni prihodek v letu 2019 so najbolj povečala srednje velika podjetja (za 7,2 %). Po rasti prihodka so sledila mikro podjetja z 1 do 9 zaposlenimi (4,8 %), nato mala podjetja (3,5 %). Ustvarjeni prihodek poslovanja v letu 2019 glede na leto 2018 se je za 1,2 % zmanjšal velikim podjetjem. V letu 2019 so gospodarske družbe z nič zaposlenimi osebami za 1,9 % povečale svoj prihodek poslovanja v primerjavi z letom 2018 (Bradač Hojnik idr., 2020).

Največ, ena tretjina prihodka (35 milijard evrov), je bila v letu 2019 ustvarjena v dejavnosti trgovine; vzdrževanja in popravil motornih vozil, kjer se je prihodek povečal le za slab odstotek (s 34,7 milijarde evrov v letu 2018) (*slika 7*).

Drugi največji delež prihodka, 30 % ali 32,4 milijarde evrov, pa so ustvarile predelovalne dejavnosti, v katerih se je prihodek povečal za 2,8 % (z 31,6 milijarde evrov v letu 2018). Več kot polovico izvoznih prihodkov (22,5 milijarde evrov) so ustvarile predelovalne dejavnosti, v katerih so se izvozni prihodki v letu 2019 povečali za 3,2 % v primerjavi z letom 2018.

Drugi največji delež izvoznih prihodkov je ustvarila trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil (21 %). Vseh preostalih 17 dejavnosti je k ustvarjenemu prihodku od izvoza prispevalo 28 %. Največ, skoraj 9 %, je prispevala dejavnost oskrbe z električno energijo, plinom in paro (3,8 milijarde evrov; izvozni prihodek se je v letu 2019 povečal za skoraj 2 % v primerjavi z letom 2018) ter dejavnost prometa in skladiščenja (6,7 % ali 2,9 milijarde evrov; zmanjšanje izvoznega prihodka v letu 2019 za skoraj 1 % glede na leto 2018).

**Slika 7.** Deleži ustvarjenega prihodka poslovanja in izvoznih prihodkov po dejavnostih v Sloveniji, 2019



Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih AJ PES, 2020 a (za leto 2019).

Prihodek poslovanja se je v letu 2019 glede na leto 2018 povečal v večini dejavnosti. Manjši kot leta 2018 je bil prihodek le v treh dejavnosti. Najbolj se je zmanjšal (za 7,5 %) v kmetijstvu in lovu,

gozdarstvu, ribištvu, v rudarstvu za 5,5 % ter v oskrbi z električno energijo, plinom in paro za 4,3 % (Bradač Hojnik idr., 2019).

Kar 45 % vsega ustvarjenega prihodka je ustvarila osrednjeslovenska regija (48,6 milijarde evrov), v kateri se je prihodek v letu 2019 glede na leto 2018 povečal za 3,7 %. Drugi največji delež prihodka je bil ustvarjen v savinjski (10,2 %, 11 milijard evrov; rast prihodka je bila 5 %), tretji pa v podravski regiji (10,5 milijarde evrov ali 9,8 %). Ta regija je svoje prihodke povečala za 2,5 %. Najmanjši delež v ustvarjenem prihodu v letu 2019 je imela zasavska regija (1 % ali 1,1 milijarde evrov; rast prihodka je bila 4,2 %).

V osrednjeslovenski regiji je bil ustvarjen tudi največji delež izvoznih prihodkov (38,5 % ali 16,8 milijarde evrov; izvoz se je tukaj povečal za 10 %). Druga regija po deležu izvoznih prihodkov je bila jugovzhodna Slovenija (11 % ali 4,8 milijarde evrov; rast izvoza 4,9 %), tretja pa podravska regija (9,8 % ali 4,3 milijarde evrov; rast izvoza 2,5 %). Manj kot 10 % prihodka od prodaje na tujem trgu so ustvarile naslednje regije: savinjska (9,5 % ali 4,2 milijarde evrov; 5,8 % rast izvoza), gorenjska (7,8 % ali 3,4 milijarde evrov; -1,8 % rast izvoza), obalno-kraška (5,7 % ali 2,5 milijarde evrov; 9,5 % rast izvoza) in posavska (5,6 % ali 2,5 milijarde evrov; -6,1 % rast izvoza) regija. Najmanjši delež izvoza (0,9 % ali 0,4 milijarde evrov) je imela zasavska regija (njena rast izvoza je bila 6,8 %).

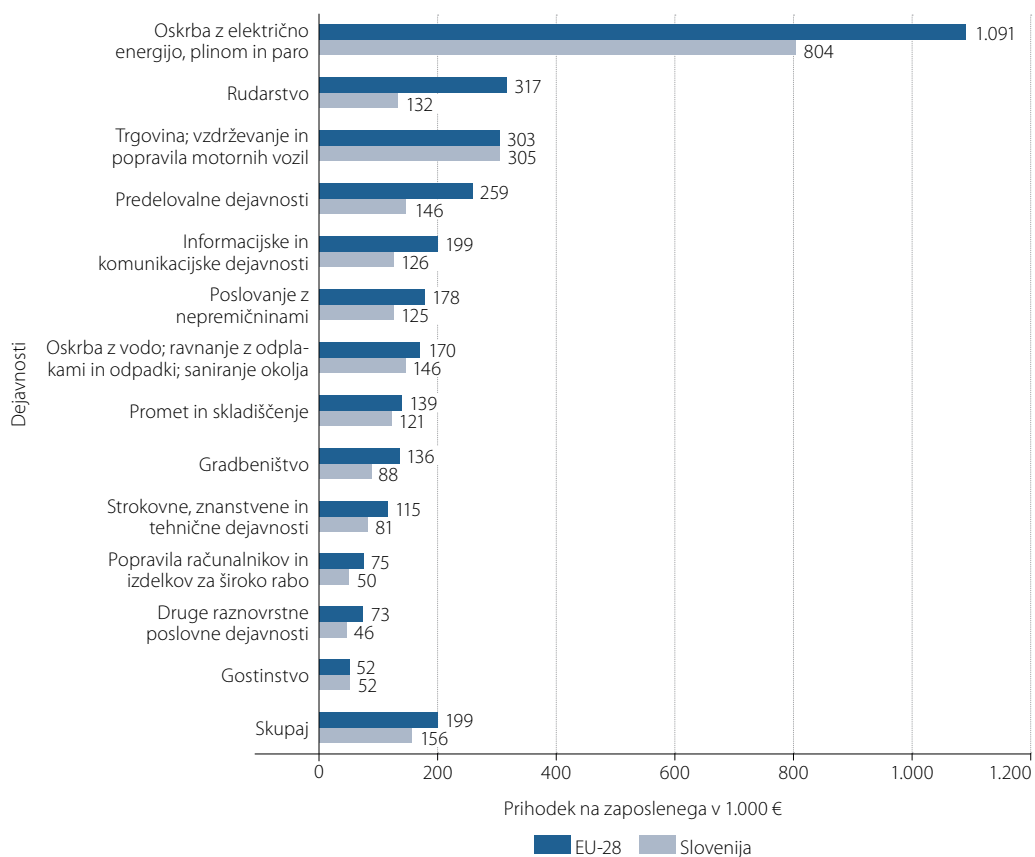
V nefinančnem sektorju gospodarstva EU-28 je bilo v letu 2018 ustvarjenih 28.578 milijard evrov prihodka, kar je bilo 1 % več kot leta 2017. Največji delež v skupnem prihodu je bil ustvarjen v trgovini; vzdrževanju in popravilih motornih vozil (34,9 %). Na drugem mestu so bile z 28,2 % deležem predelovalne dejavnosti. Ti dve dejavnosti sta k skupnemu ustvarjenemu prihodu prispevali 63,1 %, preostalih 11 dejavnosti pa skupaj 36,9 %. Tudi v Sloveniji sta omenjeni dejavnosti prispevali največji delež (66,6 %) k ustvarjenemu slovenskemu prihodu nefinančnega sektorja gospodarstva (trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil: 35,8 %; predelovalne dejavnosti: 30,8 %).

Več kot 10 % delež v ustvarjenem prihodu so dosegle le štiri članice EU-28 – 23 % prihodka je ustvarila Nemčija (6.830 milijard evrov), s skoraj 14 % je sledilo Združeno kraljestvo (4.058 milijard evrov), s 13 % Francija (3.830 milijard evrov) in z 10 % Italija (3.033 milijard evrov).<sup>12</sup>

Ker je absolutna velikost prihodka odvisna od velikosti podjetja, dejavnosti ali članice, smo izračunali ustvarjeni prihodek na zaposleno osebo in tako dobili primerljivo vrednost produktivnosti, kar prikazujemo na *sliki 8*. Najvišji prihodek na zaposlenega je bil ustvarjen v dejavnosti oskrbe z električno energijo, plinom in paro (1,1 milijona evrov), ki je evropsko povprečje presegal za 453 % (199.000 evrov). Najmanjši povprečni prihodek na zaposlenega v EU-28 pa je ustvaril zaposleni delavec v gostinstvu (52.000 evrov), kar je bilo 74 % manj od evropskega povprečja vseh dejavnosti in manj kot 5 % prihodka na zaposlenega v dejavnosti oskrbe z električno energijo, plinom in paro (Eurostat a). Tudi v Sloveniji je bil najbolj produktiven zaposleni delavec v dejavnosti oskrbe z električno energijo, plinom in paro (804.000 evrov ali 415 % več, kot je znašal slovenski povprečni prihodek na zaposlenega – 156.000 evrov), a je ta vrednost predstavljala 74 % evropskega povprečja v tej dejavnosti. V Sloveniji so najmanjši prihodek na zaposlenega ustvarili v drugih raznovrstnih poslovnih dejavnostih (46.000 evrov ali 70 % manj, kot je znašal slovenski povprečni prihodek na zaposlenega. V Sloveniji je bil prihodek na zaposlenega večji od evropskega samo v dejavnosti trgovine; vzdrževanja in popravil motornih vozil (EU-28: 303.000 evrov; Slovenija: 305.000 evrov). Največji zaostanek produktivnosti za evropsko je v Sloveniji izkazovalo rudarstvo, saj je znašal prihodek na zaposlenega v rudarstvu 132.000 evrov, kar je predstavljalo 42 % ustvarjenega prihodka na zaposlenega v rudarstvu v EU-28 (317.000 evrov). V EU-28 je produktivnost delavca v rudarstvu presejala evropsko povprečje za skoraj 60 %, medtem ko je v Sloveniji zaostajala za slovensko povprečno produktivnostjo za skoraj 16 % (*slika 8*).

<sup>12</sup> Prihodek za Združeno kraljestvo velja za leto 2017.

**Slika 8.** Prihodek na zaposleno osebo po dejavnostih nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 in Sloveniji, 2018\* (1)



Opomba: (1) Rangirano po deležu v EU-28; \*razen za Malto (v oskrbi z električno energijo, plinom in paro ter v oskrbi z vodo; ravnanju z odpadki in saniranju okolja) in Združeno kraljestvo

Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih Eurostat a (za leto 2018).

V rudarstvu je leta 2019 v Sloveniji delalo 2.313 ljudi ali 0,4 % zaposlenih v slovenskem gospodarstvu, v rudarstvu je bilo ustvarjenih 0,5 % dodane vrednosti, njegov delež v izvoznih prihodkih je znašal 0,2 %. Prihodek se je v letu 2019 glede na leto 2018 zmanjšal za 6 %, število zaposlenih pa povečalo za 1,6 %, kar je tudi eden od razlogov za manjšo produktivnost slovenskega rudarstva v primerjavi z evropskim, še bolj pa, če njegove rezultate primerjamo s članico, v kateri je bila produktivnost rudarskega delavca v EU-28 v letu 2018 najvišja, saj je evropsko povprečje ustvarjenega prihodka na zaposlenega v rudarstvu presegala za 8-krat (rudarstvo – Nizozemska: 2,6 milijona evrov prihodka na zaposlenega). Nizozemsko rudarstvo je imelo v letu 2018 0,04 % podjetij, ustvarilo 1,3 % prihodka, 1,5 % dodane vrednosti in zaposlovalo 0,1 % ljudi v nefinančnem sektorju gospodarstva Nizozemske. Kratka analiza podatkov je razkrila, da je imela Nizozemska največ prihodka (82 %) v rudarstvu ustvarjenega na drugi ravni dejavnosti, v pridobivanju surove nafte in zemeljskega plina (18 milijard evrov ali 6 milijonov evrov prihodka na zaposlenega). V tem oddelku dejavnosti je delovalo 41 podjetij (od 523 podjetij v celotnem rudarstvu), ki so zaposlovala 35 % delež ljudi skupne zaposlenosti v rudarstvu. V obdobju od leta 2009 do leta 2018 se je prihodek v pridobivanju surove nafte in zemeljskega plina zmanjševal po 6,3 % povprečni letni stopnji, zaposlenost pa po 0,4 %

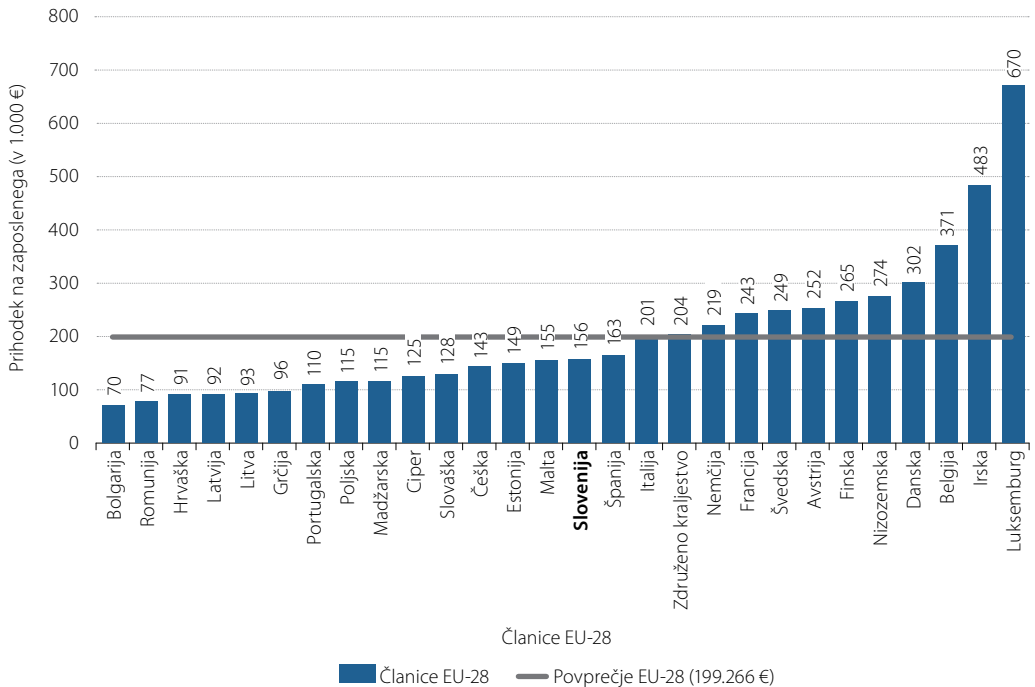
povprečni letni stopnji. Nizozemska je bila močna tudi v oddelku storitev za rudarstvo, v katerem je imela 339 podjetij, 3.191 zaposlenih, ustvarila 2,4 milijarde evrov prihodka ali 752.000 evrov prihodka na zaposlenega. Tudi v oddelku pridobivanja rudnin in kamnin so bili rezultati boljši. Nizozemska je imela v tem oddelku 143 podjetij, 2.253 zaposlenih, 1,5 milijarde evrov prihodka, 666.000 evrov prihodka na zaposlenega. Prihodek se je v tem oddelku dejavnosti povečeval po 2,2 % povprečni letni stopnji v obdobju od leta 2009 do leta 2018, število zaposlenih pa po 1 % povprečni letni stopnji (Eurostat a).

V predelovalnih dejavnostih v Sloveniji je delavec ustvaril za 6 % manjši prihodek, kot je znašalo slovensko povprečje, medtem ko je bil delavec v predelovalnih dejavnostih v EU-28 nadpovprečno produktiven, saj je ustvaril prihodek, ki je presegal evropsko povprečje za 30 %. V informacijskih in komunikacijskih dejavnostih je bil delavec v EU-28 povprečno produktiven, v Sloveniji pa podpovprečno produktiven, saj je prihodek na zaposlenega zaostajal za slovensko povprečno produktivnostjo za skoraj eno petino (Eurostat a).

Najvišji prihodek na zaposleno osebo v nefinančnem sektorju gospodarstva v letu 2018 je bil ustvarjen v Luksemburgu (670.000 evrov), najmanjši pa v Bolgariji (70.000 evrov) (slika 9). Analiza je pokazala, da je prihodek v Luksemburgu v obdobju od leta 2008 do leta 2018 rasel precej hitreje (5,5 % povprečno na leto) kot zaposlenost (1,9 % povprečno na leto), kar je imelo za posledico porast prihodka na zaposlenega, ki je v tem obdobju rasel po 3,6 % povprečno na leto. V Luksemburgu se je prihodek samo v letu 2018 povečal za 13 % glede na leto 2017 (s 170 milijard evrov v letu 2017 na 192 milijard evrov v letu 2018), zaposlenost pa za 4 % (z 275.173 oseb v letu 2017 na 286.339 oseb v letu 2018). V Luksemburgu se je prihodek najbolj (za več kot 10-krat ali 26,8 % povprečno na leto) povečal v strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnostih (s 4,8 milijarde evrov v letu 2009 na 52 milijard evrov v letu 2018), medtem ko se je zaposlenost v tej dejavnosti povečevala le po 4,9 % povprečni letni stopnji, zaradi česar se je produktivnost zelo povečala. Število podjetij se je v tej dejavnosti v Luksemburgu v opazovanem obdobju povečevalo po 3,9 % povprečni letni stopnji, kar je imelo za posledico povečanje povprečne velikosti podjetja (s 4 oseb v letu 2009 na 4,5 osebe v letu 2018). Izračunani korelacijski koeficient med povprečno velikostjo luksemburškega podjetja in ustvarjenimi prihodki v strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnostih v obdobju od leta 2009 do leta 2018, ki znaša 0,9, kaže na pozitivno in zelo močno povezavo med ustvarjenim prihodkom in velikostjo podjetja. Pomeni pa, da z naraščanjem enega dejavnika narašča tudi drugi.

Na zadnje mesto po ustvarjenem prihodku na zaposlenega se je uvrstil bolgarski delavec, ki je v povprečju dosegel le desetino prihodka luksemburškega delavca. Slovenija se je po prihodku na zaposlenega uvrstila na 15. mesto (156.000 evrov). Povprečni ustvarjeni prihodek na zaposleno osebo za EU-28 je znašal 199.000 evrov (leta 2017 pa 197.000 evrov), kar pomeni, da je slovenski zaposleni delavec v povprečju dosegel 78,5 % (leta 2017 pa 77,2 %) evropskega povprečja (kar je bilo za 1,3 odstotne točke več kot leta 2017). V Sloveniji je prihodek, ustvarjen v nefinančnem sektorju gospodarstva v obdobju od leta 2008 do leta 2018, rasel po 1,6 %, zaposlenost pa po 0,1 % povprečni letni stopnji (Eurostat a; Bradač Hojnik idr., 2020). V obdobju od leta 2008 do leta 2018 se je prihodek zmanjšal samo v štirih članicah EU-28: v Grčiji (za 2,5 % povprečno na leto), Španiji (za 0,4 % povprečno na leto), na Hrvaškem (za 0,2 % povprečno na leto) in v Italiji (za 0,1 % povprečno na leto). V nekaterih članicah pa se je v omenjenem obdobju zmanjšala tudi zaposlenost: na Hrvaškem (za 1,2 % povprečno letno), v Romuniji (za 0,8 % povprečno letno), Španiji (za 0,7 % povprečno letno), Italiji (za 0,5 % povprečno letno), Grčiji (za 0,5 % povprečno na leto), Latviji (za 0,3 % povprečno letno), v Bolgariji (za 0,2 % povprečno letno), Estoniji (za 0,1 % povprečno letno) in na Portugalskem (za 0,1 % povprečno letno).

Slika 9. Prihodek na zaposleno osebo nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28, 2018\*



Opomba: \*za Združeno kraljestvo veljajo podatki za leto 2017.

Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih Eurostat a (za leto 2018).

V *prilogi 2* smo navedli članice EU-28 z največjim in najmanjšim prihodkom na zaposlenega ter uvrstitev Slovenije v nefinančnem sektorju gospodarstva EU-28 in njegovih posameznih dejavnostih.

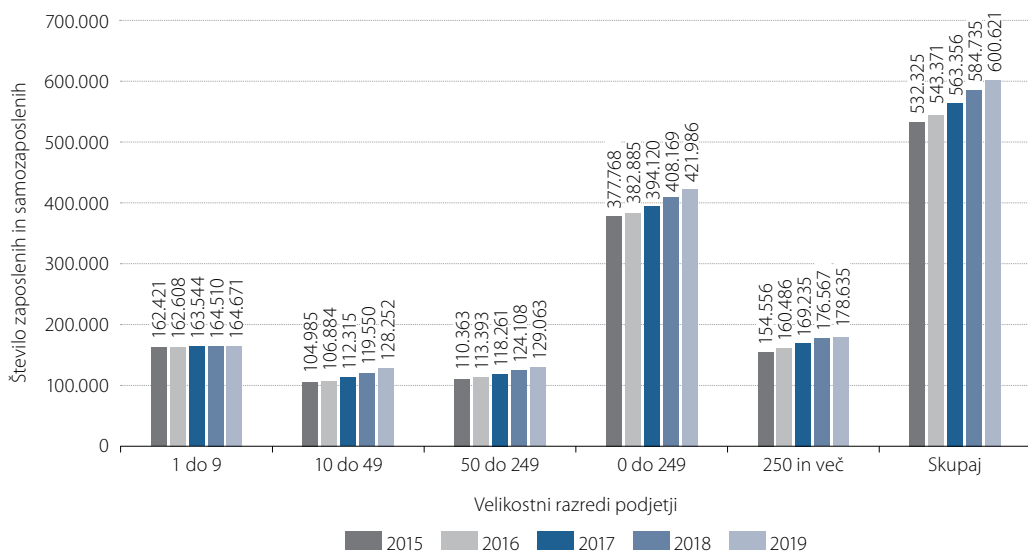
Slovenija je bila po produktivnosti, izraženi s prihodkom na zaposlenega, glede na evropsko produktivnost najvišje uvrščena v dejavnosti trgovine; vzdrževanja in popravil motornih vozil, saj je bil prihodek na zaposleno osebo višji od primerljive evropske vrednosti samo v tej dejavnosti (Slovenija: 305.000 evrov, EU-28: 303.000 evrov). V gostinstvu sta bili produktivnosti delavca v EU-28 in Sloveniji izenačeni (52.000 evrov). Toda v obeh primerih je bil prihodek na delavca podpovprečen. V EU-28 je produktivnost gostinskega delavca zaostajala za evropskim povprečjem za 74 %, v Sloveniji pa za slovenskim povprečjem za 67 %. Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil v Sloveniji je skozi čas izboljševala svojo produktivnost. Prihodek na zaposlenega je v tej dejavnosti rasel po 3,2 % povprečni letni stopnji v obdobju od leta 2009 do leta 2018, medtem ko je ostala nespremenjena zaposlenost. V trgovini; vzdrževanju in popravilih motornih vozil je bilo leta 2018 zaposlenih toliko ljudi kot leta 2009 (okrog 120.000 ljudi). Ker se je število podjetij v dejavnosti v opazovanem obdobju povečevalo povprečno za 1 % na leto, je to povzročilo zmanjšanje povprečne velikosti slovenskega trgovskega podjetja (s 5,1 osebe v letu 2009 na 4,6 osebe v letu 2018). Ko smo to velikost podjetja primerjali z luksemburškim trgovskim podjetjem, kjer je bil v letu 2018 dosežen najvišji prihodek na zaposlenega, smo ugotovili, da je povprečno podjetje zaposlovalo 6,9 osebe. Poleg tega se je v trgovini; vzdrževanju in popravilih motornih vozil v Luksemburgu prihodek povečeval po 5,2 %, zaposlenost po 1,7 % in število podjetij po 0,4 % povprečni letni stopnji. V primerjavi z Luksemburgom je imela Slovenija v trgovini največji zaostanek v produktivnosti na drugi ravni dejavnosti v posredništvu in trgovini na debelo, razen z motornimi vozili, v kateri je znašal

prihodek na zaposlenega 4 milijone evrov, v Sloveniji pa 348.400 evrov (zgolj 9 % luksemburške vrednosti). V tem oddelku dejavnosti se je v Luksemburgu prihodek povečeval za 7,5 % povprečno letno v obdobju od leta 2009 do leta 2018, v Sloveniji pa po 2,3 %. V Luksemburgu se je zaposlenost v tem oddelku povečevala po 2,1 %, v Sloveniji pa po 0,8 % povprečni letni stopnji (Eurostat a).

### 1.3 Število zaposlenih oseb

Vsa slovenska podjetja so v letu 2019 zaposlovala 600.621 ljudi (vključno s 36.815 samozaposlenimi samostojnimi podjetniki). Mikro podjetja z 1 do 9 zaposlenimi osebami so zaposlovala 164.671 ljudi (ali 27 % vseh zaposlenih), mala podjetja 128.252 ljudi (ali 21 % vseh zaposlenih), srednje velika podjetja 129.063 ljudi (ali 21 % vseh zaposlenih) in 30 % ali 178.635 ljudi velika podjetja (slika 10). Število zaposlenih in samozaposlenih se je v obdobju od leta 2015 do leta 2019 povečevalo, in sicer po 2,4 % povprečni letni stopnji. Število zaposlenih oseb se je v opazovanem obdobju povečevalo v vseh velikostnih razredih podjetij. Najbolj je raslo število zaposlenih v malih podjetjih, in sicer po 4,1 % povprečni letni stopnji v opazovanem petletnem obdobju. Druga najhitrejša rast pa je bila v srednje velikih podjetjih, kjer je znašala povprečna petletna rast števila zaposlenih 3,2 %. V mikro podjetjih je bila 5-letna povprečna rast zaposlenosti pod slovenskim povprečjem (0,3 %), medtem ko je bila v velikih podjetjih nad njim (2,9 %). Za MSP gledano skupaj je bila 5-letna povprečna rast zaposlenosti prav tako podpovprečna (2,2 %) (Bradač Hojnik idr., 2020).

**Slika 10.** Pregled števila zaposlenih in samozaposlenih po velikostnih razredih podjetij v Sloveniji, 2015–2019



Vir: IPMMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih AJPEŠ, 2020 a; Bradač Hojnik idr., 2020 (za leta 2015–2019).

V letu 2019 je bila povprečna stopnja registrirane brezposelnosti 7,7 %. Najvišja je bila v pomurski (12,4 %), najmanjša pa v gorenjski (5,1 %) regiji (ZRSZ a). Zaradi pomanjkanja ustrezne delovne sile v Sloveniji je bilo v letu 2019 izdanih 15.878 delovnih dovoljenj. Večina delovnih dovoljenj je bila izdana za nižje ravni izobrazbe (1+2 OŠ ali manj, 3+4 – nižje, srednje poklicno izobraževanje, 5 – srednje

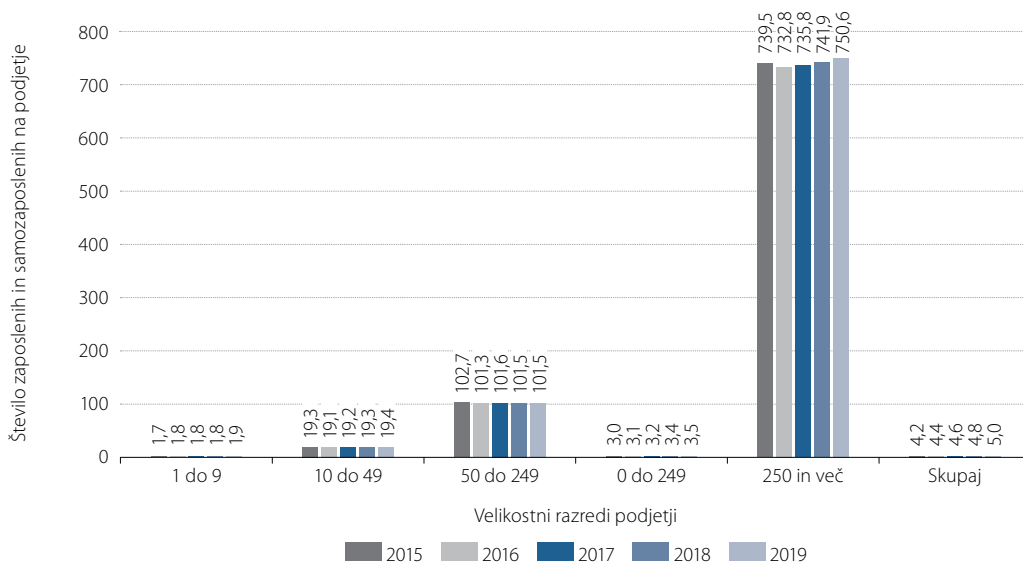


tehniško, strokovno, splošno izobraževanje; zelo malo je bilo delovnih dovoljenj za prvo, drugo ali tretjo stopnjo ravni izobrazbe). Največ delovnih dovoljenj je bilo izdanih za predelovalne dejavnosti, gradbeništvo ter promet in skladiščenje. Kar 95 % delovnih dovoljenj je bilo izdanih državljanom Bosne in Hercegovine, 4 % državljanom Srbije in 0,4 % državljanom Ukrajine (ZRSZ b).

### 1.3.1 Povprečno število zaposlenih na podjetje

Povprečno število zaposlenih in samozaposlenih na podjetje je za Slovenijo kot celoto v letu 2019 znašalo 4,8 osebe. Na *sliki 11* lahko vidimo, da se je v opazovanem obdobju povprečna velikost slovenskega podjetja povečala s 4,2 na 5 oseb, kar je za 3,7 % povprečno na leto. Povprečna velikost se je nekoliko zmanjševala samo v srednje velikih podjetjih (za 0,2 % povprečno letno). Najbolj se je povečala povprečna velikost mikro podjetij z 1 do 9 zaposlenimi (za 1,8 % povprečno letno). Zaposlenost v velikih podjetjih se je povečevala po 0,3 % povprečno letno v obdobju od leta 2015 do leta 2019 (Bradač Hojnik idr., 2020).

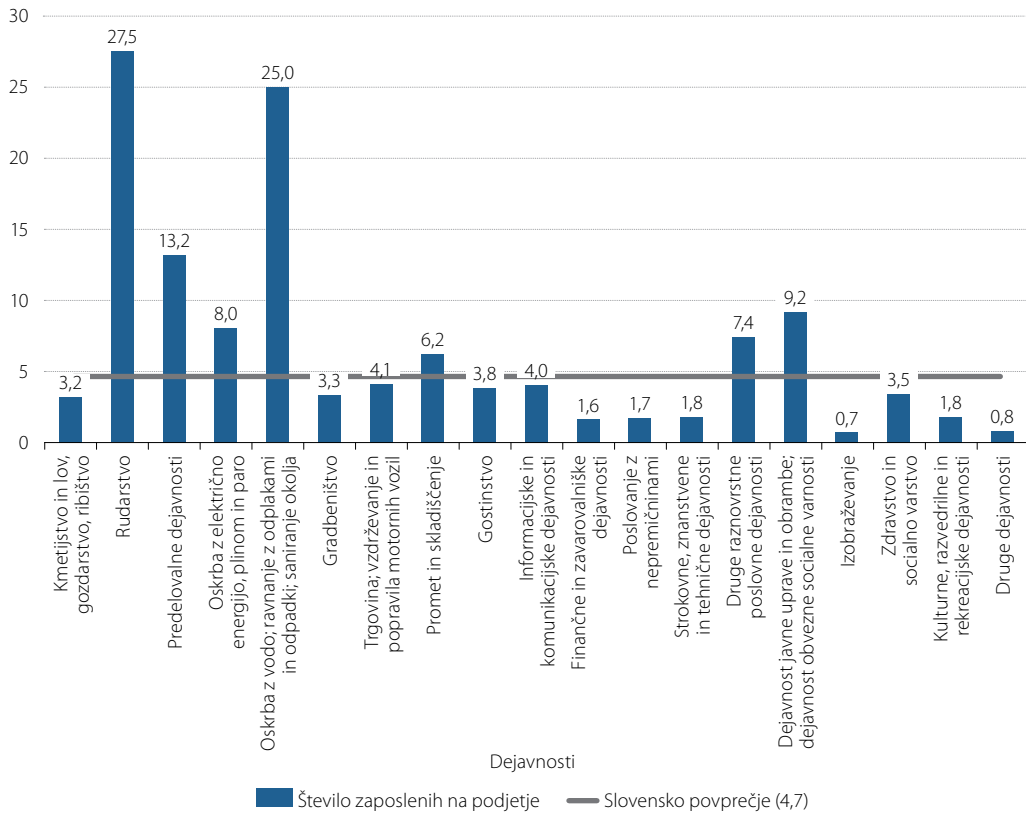
Slika 11. Pregled povprečne velikosti podjetja po velikostnih razredih podjetij v Sloveniji, 2015–2019



Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih AJPPES, 2020 a; Bradač Hojnik idr., 2020 (za leta 2015–2019).

Od leta 2010 se je povprečna velikost slovenskega podjetja povečala s 4 oseb na 4,7 osebe v letu 2019, kar je posledica tega, da se je v tem obdobju število zaposlenih povečalo s 512.979 ljudi v letu 2010 na 563.806 ljudi v letu 2019 (za 10%), število podjetij pa se je zmanjšalo s 126.965 podjetij v letu 2010 na 119.891 podjetij v letu 2019 (za –5,6 %). To pomeni, da se je število podjetij v povprečju zmanjševalo po 0,6 % letni stopnji, število zaposlenih pa povečevalo po 0,9 % povprečni letni stopnji. Najbolj se je povečala povprečna velikost v drugih raznovrstnih poslovnih dejavnostih – za 2,5 osebe (s 4,9 osebe v letu 2010 na 7,4 osebe v letu 2019). To je posledica tega, ker se je število zaposlenih v tej dejavnosti v opazovanem obdobju povečalo za 51,6 % (z 21.565 ljudi v letu 2010 na 32.702 ljudi v letu 2019), število podjetij pa le za 0,8 % (s 4.382 podjetij v letu 2010 na 4.417 podjetij v letu 2019) (Širec (ur.) in Rebernik (ur.), 2010) (*slika 12*).

Slika 12. Povprečna velikost podjetja po dejavnosti v Sloveniji, 2019



Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih AJPES, 2020 a (za leto 2019).

V večini dejavnosti se je povprečna velikost podjetja povečala. Zmanjšala pa se je v treh dejavnostih, in sicer za najbolj (3,5 osebe) v oskrbi z električno energijo, plinom in paro; v oskrbi z vodo; ravnanju z odpadki in odpadki; saniranju okolja za 0,3 osebe (z 11,5 osebe v letu 2010 na 8 oseb v letu 2019), v kmetijstvu in lov, gozdarstvu, ribištvu za 0,9 osebe (s 4,1 osebe v letu 2010 na 3,2 osebe v letu 2019) in v finančnih in zavarovalniških dejavnostih za 0,2 osebe (z 1,8 osebe v letu 2010 na 1,6 osebe v letu 2019) (Širec (ur.) in Rebernik (ur.), 2010).

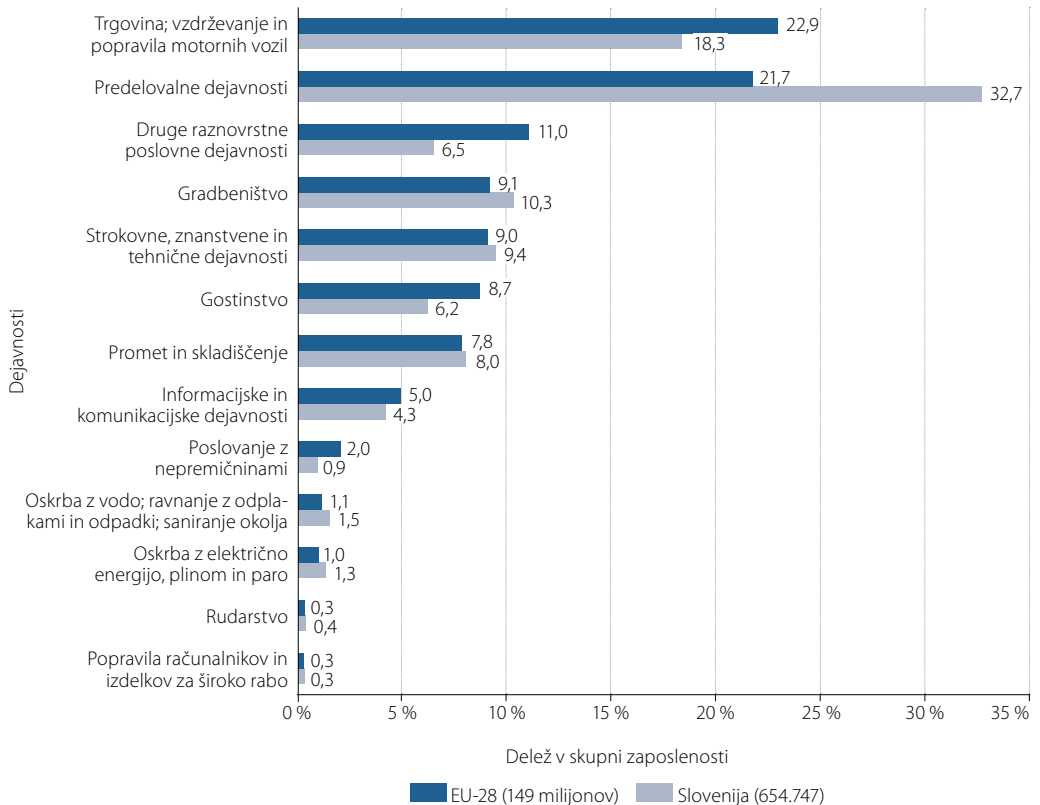
Analizirali smo tudi povprečno velikost podjetja, izraženo s številom zaposlenih oseb po dejavnostih nefinančnega sektorja gospodarstva EU-28 v letu 2018. Članica z največjo povprečno velikostjo podjetja je bila Nemčija (12 oseb), z najmanjšo pa Slovaška (3,3 osebe). Slovensko povprečno podjetje nefinančnega sektorja gospodarstva v letu 2018 je zaposlovalo 4,5 osebe, s čimer se je Slovenija uvrstila na 23. mesto med 28 članicami. V večini članic so bila v povprečju največja podjetja v dejavnosti rudarstva (Eurostat a).

V prilogi 3 smo podali članice z največjo in najmanjšo povprečno velikostjo podjetja in predstavili uvrstitev Slovenije.

### 1.3.2 Deleži zaposlenih

V letu 2019 je bilo največ zaposlenih ljudi (35,3 % ali 198.963 ljudi) v predelovalnih dejavnostih. Drugi največji delež (16,9 % ali 95.466 ljudi) pa je delal v trgovini; vzdrževanju in popravilih motornih vozil. 10 % ljudi je zaposlovala dejavnost gradbeništva, 8,5 % promet in skladiščenje, 6,1 % strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti, 5,8 % druge raznovrstne poslovne dejavnosti in 5,1 % gostinstvo, če omenimo le tiste, ki so zaposlovale več kot 5 % ljudi. Preostalih 13 dejavnosti je zaposlovalo 12,4 % ljudi.

Slika 13. Deleži zaposlenosti po dejavnostih nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 in Sloveniji, 2018\* (1)



Opomba: (1) Rangirano po deležu v EU-28; \*razen za Malto (v oskrbi z električno energijo, plinom in paro ter v oskrbi z vodo; ravnanju z odpadki in odpadki; saniranju okolja) in Združenemu kraljestvu

Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih Eurostat a (za leto 2018).

V povprečju se je v Sloveniji število zaposlenih v letu 2019 povečalo za 3,3 % v primerjavi z letom 2018. Nadpovprečno rast zaposlenih je imela le peščica dejavnosti. Najbolj je svojo zaposlenost povečalo gradbeništvo (za 10,9 %), gostinstvo (za 6,5 %), promet in skladiščenje (za 5,7 %), zdravstvo in socialno varstvo (za 5,1 %), informacijske in komunikacijske dejavnosti (za 4 %) ter strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (za 3,8 %). V predelovalnih dejavnostih, ki so bile največji zaposlovalec v Sloveniji, se je zaposlenost povečala za 2,5 %, kar je nižje od slovenske povprečne rasti zaposlenosti v letu 2019 glede na leto 2018. V šestih dejavnostih se je zaposlenost v enem letu zmanjšala, najbolj v drugih raznovrstnih poslovnih dejavnostih (za 3,9 %) ter v finančnih in zavarovalniških dejavnostih

(za 3,8 %). Zaposlenost se je nekoliko zmanjšala še v poslovanju z nepremičninami (za 0,1 %) ter po 0,3 % v oskrbi z električno energijo, plinom in paro ter v izobraževanju (Brađač Hojnik idr., 2020).

V nadaljevanju smo analizirali zaposlenost v nefinančnem sektorju gospodarstva EU-28 v letu 2018. V EU-28 je bilo največ ljudi zaposlenih v trgovini; vzdrževanju in popravilih motornih vozil (22,9 %), v Sloveniji pa v predelovalnih dejavnostih (32,7 %). Drugi največji zaposlovalec v EU-28 so bile predelovalne dejavnosti (21,7 %), v Sloveniji pa trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil (18,3 %). Najmanjši delež ljudi je v obeh primerih zaposlovala dejavnost popravil računalnikov in izdelkov za široko rabo (po 0,3 %). Delež v rudarstvu za EU-28 je bil tudi 0,3 % (slika 13) (Eurostat a).

Največji delež v skupni zaposlenosti nefinančnega sektorja EU-28 v letu 2018 je imela Nemčija (20,8 %). Več kot 10 % delež so imele še naslednje članice: Združeno kraljestvo (13,4 %), Francija (10,6 %) in Italija (10,1 %). Več kot 5 % delež sta imeli Španija (8,4 %) in Poljska (6,6 %). Teh šest članic je zaposlovalo kar 70 % ljudi v EU-28, preostalih 22 članic pa 30 %. Najmanj ljudi je zaposlovala Malta (0,1 %). Slovenija je bila po deležu zaposlenih na 24. mestu (0,4 %). Poleg Malte so imele manjši delež kot Slovenija le še Estonija (0,3 %) ter Luksemburg in Ciper (po 0,2 %) (Eurostat a).

Ko smo analizirali posamezne dejavnosti nefinančnega sektorja gospodarstva EU-28, smo ugotovili, da je imela Nemčija največji delež zaposlenih v kar enajstih od 13 dejavnosti. Njen delež je znašal od 17 % v oskrbi z vodo; ravnanju z odpadki; saniranju okolja pa vse do 25 % v predelovalnih dejavnostih in oskrbi z električno energijo, plinom in paro. V rudarstvu je imela največji delež v zaposlenosti Poljska (32 %), v popravilih računalnikov in izdelkov za široko rabo pa Francija (16 %) (Eurostat a).

V prilogi 4 prikazujemo največje in najmanjše deleže v zaposlenosti v nefinančnem sektorju gospodarstva po članicah v EU-28 ter uvrstitev Slovenije.

## 1.4 Dodana vrednost

Bistvo podjetniške aktivnosti je ustvarjanje dodane vrednosti, ki jo podjetje v procesu proizvodnje in trženja v svojem podjetju doda k vrednosti kupljenega blaga, materiala in storitev. Če podjetje posluje le na eni ravni proizvodnje ali distribucije v verigi dodane vrednosti, na splošno ustvarja manjšo dodano vrednost kot vertikalno integrirano podjetje, ki vključuje številne faze proizvodnje in distribucije. Podjetja, ki imajo na voljo dovolj resursov, se odločajo, da zasedajo več 'faz' v svoji verigi vertikalno povezanega poslovanja, zato da zmanjšajo stroške ali si zagotovijo oskrbo inputov ali trga. Kje v verigi dodane vrednosti je podjetje v svoji panogi locirano, odločilno vpliva na njegovo donosnost, ker lahko različne aktivnosti v verigi prinašajo različne donose (zaradi tehničnih in konkurenčnih razlogov). Dobava nepredelanih osnovnih surovin praviloma prinaša manjšo dodano vrednost v primerjavi z zahtevnejšimi poznejšimi postopki obdelave z več potrebnega znanja ali dobavo visokotehnoških specializiranih inputov, designom ali marketinškimi aktivnostmi.

Leta 2019 je bilo v slovenskem gospodarstvu po tekočih cenah ustvarjenih 27,2 milijarde evrov dodane vrednosti, kar je bilo 7,9 % več kot leto prej (25,3 milijarde evrov).<sup>13</sup> Največjo rast dodane vrednosti so dosegla srednje velika podjetja, v katerih se je dodana vrednost v letu 2019 v primerjavi z letom 2018 povečala za skoraj 13 % (s 5,523 milijarde evrov v letu 2018 na 6,217 milijarde evrov v letu 2019). Nekoliko manjša, a še vedno nadpovprečna, je bila še rast dodane vrednosti v malih podjetjih (8,1 %; s 5,142 milijarde evrov v letu 2018 na 5,558 milijarde evrov v letu 2019). V velikih podjetjih se

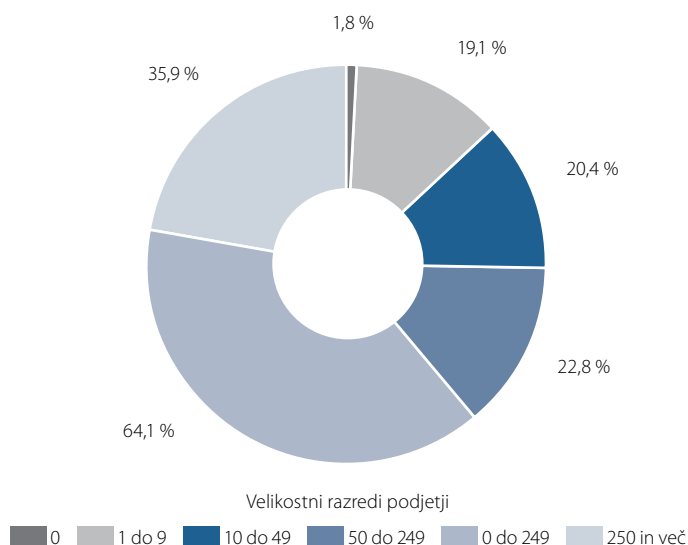
<sup>13</sup> Dodana vrednost: Prihodki poslovanja – Stroški blaga, materiala in storitev (T128) + Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje (T121 – T122).

je dodana vrednost povečala za 6,9 % (z 9,142 milijarde evrov v letu 2018 na 9,775 milijarde evrov v letu 2019). Najmanjšo rast dodane vrednosti so imela mikro podjetja z 1 do 9 zaposlenimi (3,6 %; 2018: 5,025 milijarde evrov; 2019: 5,208 milijarde evrov). Gospodarske družbe z nič zaposlenimi pa so dosegle 14,8 % rast, a je njihova ustvarjena dodana vrednost predstavljala manj kot 2 % v celotni dodani vrednosti. V povprečnem MSP se je dodana vrednost nadpovprečno povečala, za 8,4 % (Bradač Hojnik idr., 2020).

### 1.4.1 Struktura ustvarjene dodane vrednosti

Največji delež dodane vrednosti v Sloveniji so v letu 2019 ustvarila velika podjetja (35,9 %), medtem ko so MSP ustvarila 64,1 % (slika 14).

Slika 14. Deleži ustvarjene dodane vrednosti po velikostnih razredih podjetij v Sloveniji, 2019



Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih AJ PES, 2020 a (za leto 2019).

Med MSP so največji delež dodane vrednosti ustvarila srednje velika podjetja (že omenjenih 6,217 milijarde evrov ali 22,9 %), sledila so mala podjetja (že omenjenih 5,558 milijarde evrov ali 20,4 %) in mikro podjetja z 1 do 9 zaposlenimi (5,208 milijarde evrov ali 19,1 %). Gospodarske družbe z 0 zaposlenimi so ustvarile 495 milijonov evrov dodane vrednosti (1,8 %) (tabela 3).

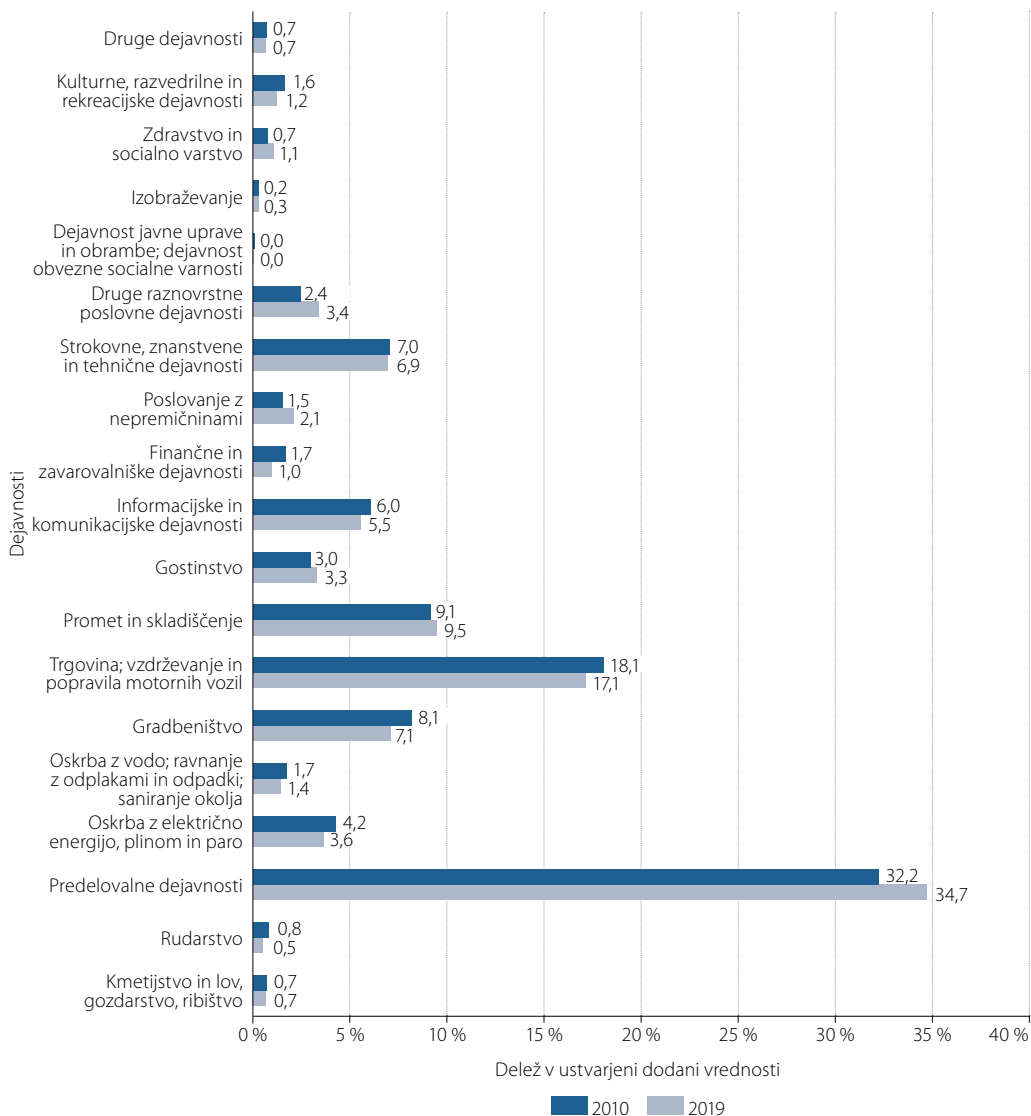
Tabela 3. Dodana vrednost in prihodek poslovanja po velikostnih razredih podjetij v Sloveniji, 2019

	Velikostni razredi podjetij						SKUPAJ
	0	1 do 9	10 do 49	50 do 249	MSP	250 in več	
Dodana vrednost v milijardah evrov	0,495	5,208	5,558	6,217	17,478	9,775	27,254
Prihodek poslovanja v milijardah evrov	2,434	20,917	22,749	25,622	71,723	35,464	107,187
Delež dodane vrednosti v prihodku poslovanja	20,4 %	24,9 %	24,4 %	24,3 %	24,4 %	27,6 %	25,4 %

Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih AJ PES, 2020 a (podatki za leto 2019).

Na *sliki 15* primerjamo ustvarjeno dodano vrednost po posameznih dejavnostih v Sloveniji v letih 2010 in 2018. V desetih letih (od 2010 do 2019) se je ustvarjena dodana vrednost v Sloveniji povečala za 40,8 % (2010: 19,3 milijarde evrov; 2019: 27,3 milijarde evrov). Največji delež dodane vrednosti je bil v obeh letih ustvarjen v predelovalnih dejavnostih (v letu 2010: 6,2 milijarde evrov ali 32,2 %; v letu 2019: 9,5 milijarde evrov ali 34,7 %), katerih dodana vrednost je bila v letu 2019 višja od tiste v letu 2010 za 53,2 %, kar pomeni, da je dodana vrednost predelovalnih dejavnosti porasla za 12,4 odstotne točke bolj kot skupna ustvarjena dodana vrednost. Ko smo analizirali prihodek poslovanja te dejavnosti, smo ugotovili, da je bil v letu 2019 glede na leto 2010 večji za 41,9 % (2010: 22,859 milijarde evrov; 2019: 32,445 milijarde evrov). Dodana vrednost se je torej povečala za 11,3 odstotne točke bolj kot prihodek poslovanja (Širec (ur.) in Rebernik (ur.), 2010).

**Slika 15.** Deleži ustvarjene dodane vrednosti po dejavnostih v Sloveniji, 2010 in 2019

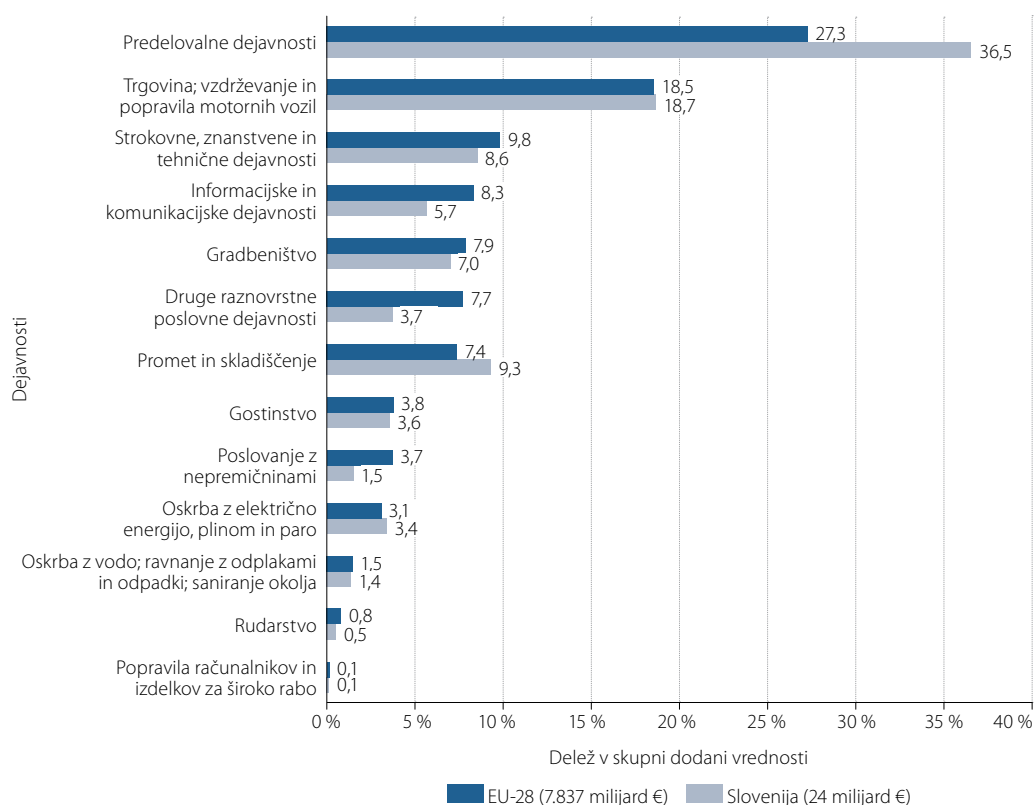


Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih AJPES, 2020 a; Močnik idr., 2019 (podatki za leto 2010 in 2019).

V slovenskem gospodarstvu v letu 2019 je bila na drugem mestu po deležu v ustvarjeni dodani vrednosti trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil, a je bil njen delež precej manjši (18,1 % v letu 2010 in 17,1 % v letu 2019). Vidimo torej, da se je delež trgovine; vzdrževanja in popravil motornih vozil v dodani vrednosti v letu 2019 zmanjšal za 1 odstotno točko glede na leto 2010. Prihodek poslovanja v dejavnosti se je v letu 2019 glede na leto 2010 povečal za 33,6 % (s 26,2 milijarde evrov v letu 2010 na 35 milijard evrov v letu 2019), medtem ko se je dodana vrednost povečala za 34,3 % (2010: 3,5 milijarde evrov; 2019: 4,7 milijarde evrov), kar pomeni, da se je dodana vrednost povečala za 0,7 odstotne točke bolj kot prihodek poslovanja (Širec (ur.) in Rebernik (ur.), 2010).

Deleže ustvarjene dodane vrednosti po dejavnostih nefinančnega sektorja v EU-28 in Sloveniji v letu 2018 smo prikazali na *sliki 16*.

**Slika 16.** Deleži dodane vrednosti po dejavnostih nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 in Sloveniji, 2018\* (1)



Opomba: (1) Rangirano po deležu v EU-28; \*razen za Malto (v oskrbi z električno energijo, plinom in paro ter v oskrbi z vodo; ravnanju z odpadki in saniranju okolja) in Združeno kraljestvo

Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih Eurostat a (za leto 2018).

V nefinančnem sektorju gospodarstva EU-28 je bilo v letu 2018 ustvarjenih 7.837 milijard evrov dodane vrednosti (4,5 % več kot leta 2017), v Sloveniji pa 24 milijard evrov (7 % več kot leta 2017). Največji delež dodane vrednosti je bil ustvarjen v EU-28 in Sloveniji v predelovalnih dejavnostih, le da je bil slovenski delež občutno večji (EU-28: 27,3 %, Slovenija: 36,5 %). Na drugem mestu je bila skoraj enakim deležem dejavnost trgovine; vzdrževanja in popravil motornih vozil (EU-28: 18,5 %;

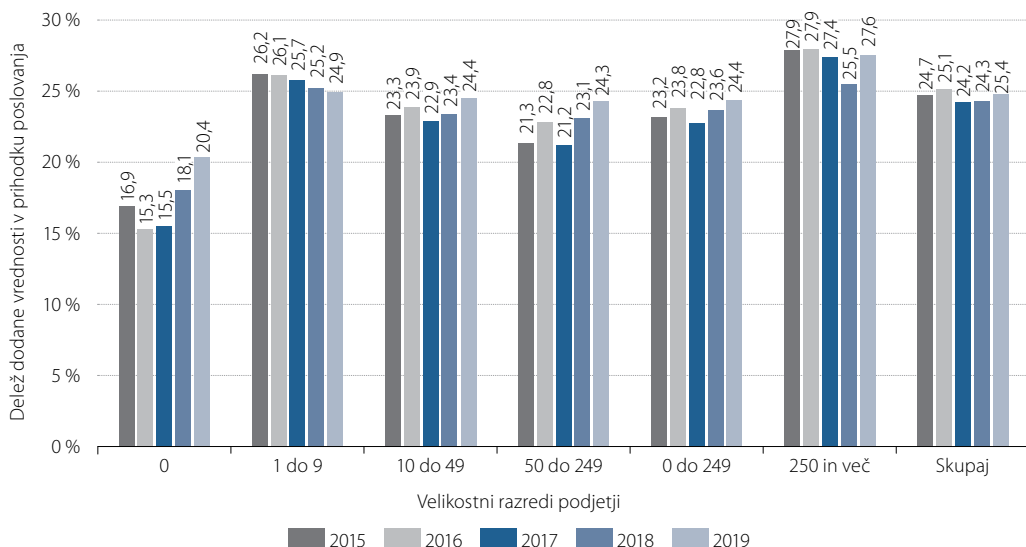
Slovenija: 18,7 %). Najmanjši delež (0,1 %) je v obeh primerih ustvarila dejavnost popravil računalnikov in izdelkov za široko rabo (Eurostat a).

Največji delež (skoraj eno četrtno) v skupni ustvarjeni dodani vrednosti nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 je v letu 2018 imela Nemčija (1.858 milijard evrov ali 23,7 %), najmanjšega pa Malta (6,6 milijarde evrov ali 0,08 %). Slovenija je bila s 24 milijardami evrov dodane vrednosti na 23. mestu (od 28 članic) – k skupni dodani vrednosti je prispevala 0,3 %. Ko smo analizirali posamezne dejavnosti nefinančnega sektorja gospodarstva EU-28, smo ugotovili, da je Nemčija zasedala prvo mesto po ustvarjeni dodani vrednosti v osmih od 13 dejavnosti. Največji, 30,4 % delež v dodani vrednosti, je imela v predelovalnih dejavnostih, najmanjšega (19,5 %) pa v prometu in skladiščenju. Združeno kraljestvo je imelo v petih dejavnostih največji delež v ustvarjeni dodani vrednosti. Največjega, 30 %, v rudarstvu, najmanjšega pa v gostinstvu (18,7 %). Med članicami EU-28 je najmanjši delež v dodani vrednosti nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 v letu 2018 ustvarila Malta v šestih dejavnostih, v štirih dejavnostih Ciper in v dveh dejavnostih Latvija. Slovenija je v ustvarjeni dodani vrednosti nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 v letu 2018 sodelovala z največ 0,4 % deležem, in sicer v predelovalnih dejavnostih ter v prometu in skladiščenju. Najmanjši, 0,1 % delež, je imela Slovenija v poslovanju z nepremičninami in v drugih raznovrstnih poslovnih dejavnostih (priloga 5) (Eurostat a).

#### 1.4.2 Deleži dodane vrednosti v prihodku

Deleži dodane vrednosti v prihodku poslovanja po velikostnih razredih podjetij v Sloveniji za obdobje 2015–2019 so prikazani na *sliki 17* (Bradač Hojnik idr., 2020). Vidimo, da je v povprečju imelo v letu 2019 slovensko podjetje 25,4 % delež dodane vrednosti v ustvarjenem prihodku poslovanja, kar je 1,1 odstotne točke več kot v letu 2018.

**Slika 17.** Deleži dodane vrednosti v prihodku poslovanja po velikostnih razredih podjetij v Sloveniji, 2015–2019



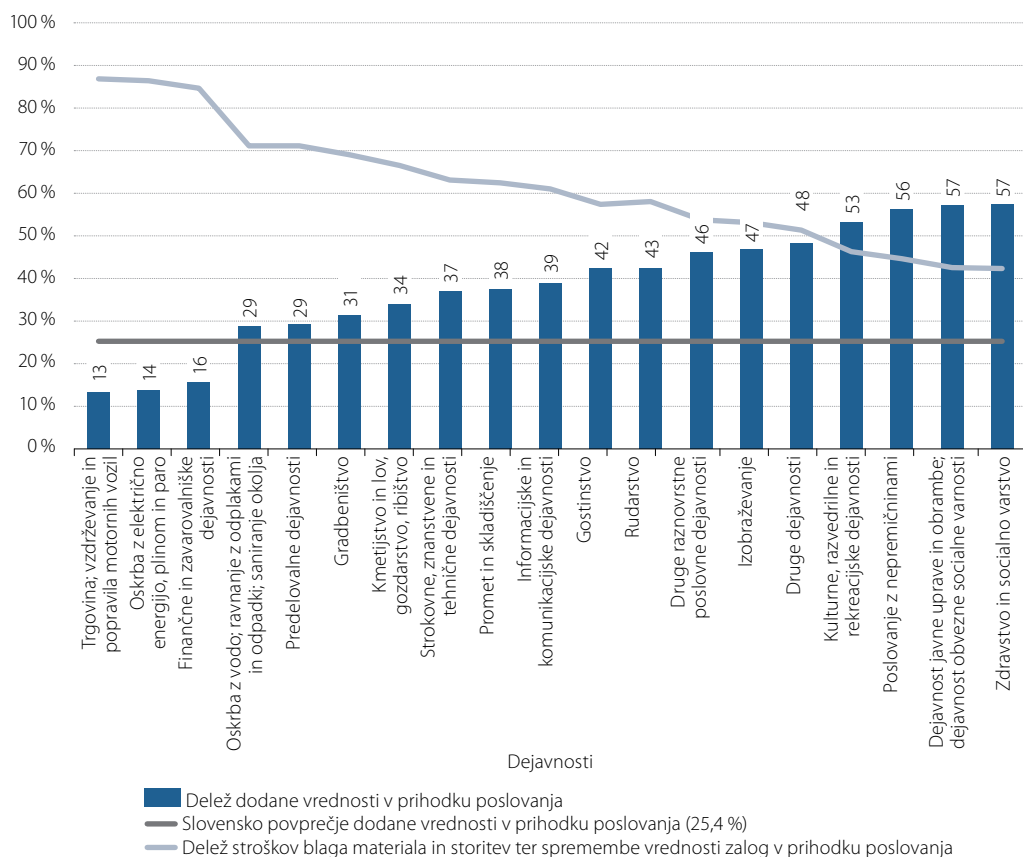
Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih AJPES, 2020 a; Bradač Hojnik idr., 2020 (za leta 2015–2019).



Največji delež ustvarjene dodane vrednosti v prihodku (27,6 %) so imela velika podjetja, v povprečju najmanjši delež (20,4 %) pa podjetja z nič zaposlenimi. To je tudi posledica tega, da so večja podjetja bolj vertikalno integrirana in imajo zato manjši delež stroškov blaga, materiala in storitev ter zaradi svoje velikosti boljši tržni položaj, kar jim spet prinaša boljše možnosti prodaje in večji prihodek.

Najvišji in nadpovprečni delež dodane vrednosti v prihodku je bil dosežen v zdravstvu in socialnem varstvu (57,3 %) in v dejavnosti javne uprave in obrambe; dejavnosti obvezne socialne varnosti (57,1 %), kar je še nekoliko več, kot je bilo leto prej (leta 2018: zdravstvo in socialno varstvo: 57,3 %; dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti: 57,1 %). V obeh dejavnostih se je ta delež povečal glede na leto 2018 zato, ker se je dodana vrednost povečala bolj kot prihodek poslovanja. V zdravstvu in socialnem varstvu se je prihodek poslovanja povečal v enem letu za 9,6 %, dodana vrednost pa za 11 %. V dejavnosti javne uprave in obrambe; dejavnosti obvezne socialne varnosti pa se je prihodek poslovanja povečal za 2,9 %, dodana vrednost pa za 6,4 % (Bradač Hojnik idr., 2020).

**Slika 18.** Deleži dodane vrednosti in stroškov blaga, materiala in storitev v prihodku poslovanja po dejavnostih v Sloveniji, 2019

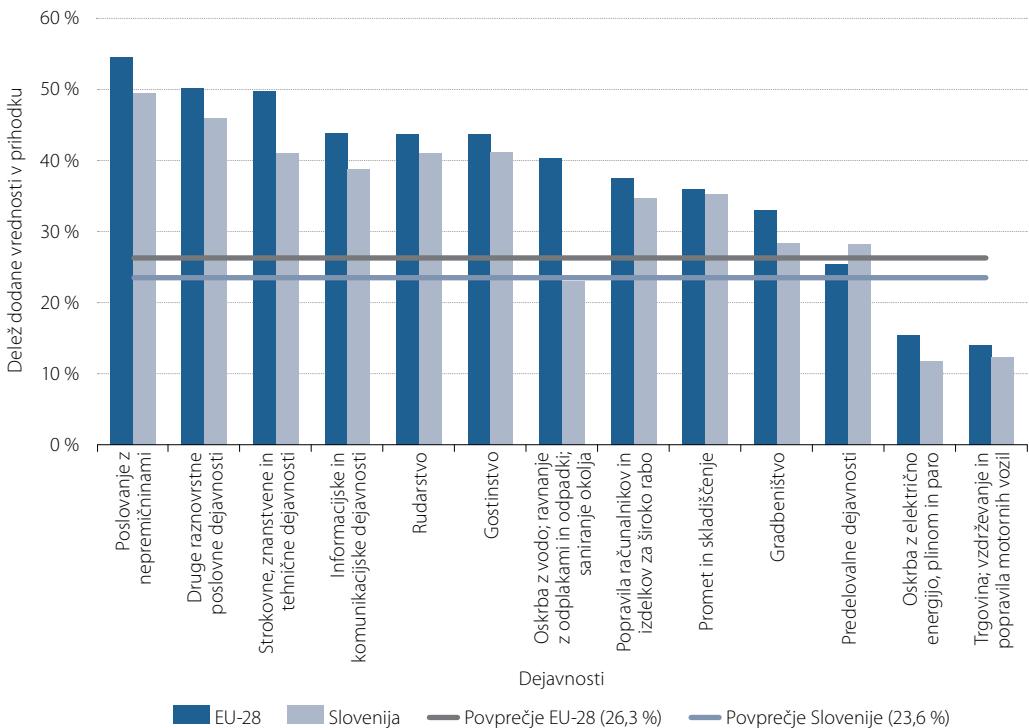


Več kot 50 % je bil delež dodane vrednosti v prihodku še v dveh dejavnostih: v poslovanju z nepremičninami ter v kulturnih, razvedrilnih in rekreacijskih dejavnostih. Najnižji in podpovprečni delež dodane vrednosti v prihodku je bil dosežen v trgovini; vzdrževanju in popravilih motornih vozil

(13,3 %) in v oskrbi z električno energijo, plinom in paro (13,8 %). Nižji od slovenskega povprečja pa je bil ta delež še v finančnih in zavarovalniških dejavnostih (15,7 %). Nizek delež dodane vrednosti v prihodku je posledica visokega deleža stroškov blaga, materiala in storitev (v trgovini; vzdrževanju in popravilih motornih vozil: 86,7 %, v oskrbi z električno energijo, plinom in paro: 86,2 % ter v finančnih in zavarovalniških dejavnostih: 84,5 %) <sup>14</sup> (večji kot je delež potrebnega intelektualnega premoženja v dejavnosti, večja je ustvarjena dodana vrednost) (slika 18).

Za primerjavo smo analizirali tudi ustvarjeno dodano vrednost v prihodku nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 v letu 2018 (slika 19). Nefinančni sektor gospodarstva EU-28 je leta 2018 ustvaril 7.837 milijard evrov dodane vrednosti in 29.753 milijard evrov prihodka, kar pomeni, da je dodana vrednost predstavljala v povprečju 26,3 % ustvarjenega prihodka.

**Slika 19.** Deleži dodane vrednosti v prihodku poslovanja po dejavnostih nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 in Sloveniji, 2018\* (1)



Opomba: (1) Rangirano po deležu v EU-28; \*razen za Malto (v oskrbi z električno energijo, plinom in paro ter v oskrbi z vodo; ravnanju z odpadki in odpadki; saniranju okolja) in Združeno kraljestvo

Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih Eurostat a (za leto 2018).

Največji delež dodane vrednosti v prihodku je bil v letu 2018 v EU-28 kot celoti dosežen v poslovanju z nepremičninami (54,6 %), v tej dejavnosti tudi v Sloveniji (49,6 %). V EU-28 in Sloveniji so imele podpovprečen delež po tri dejavnosti. Najmanjši delež dodane vrednosti v prihodku je bil v obeh primerih dosežen v

<sup>14</sup> Dodana vrednost se izračuna tako, da se od ustvarjenega prihodka odštejejo stroški blaga, materiala in storitev. To so stroški, ki jih ima podjetje z nabavo potrebnega blaga, materiala in storitev od svojih dobaviteljev, da lahko proizvaja oziroma posluje. V vseh treh omenjenih dejavnostih, ki so v letu 2019 dosegale podpovprečni delež dodane vrednosti v prihodku, so ti stroški zajemali največji delež. Na sliki 18 lahko vidimo, da je delež stroškov blaga, materiala in storitev obratno sorazmeren z deležem dodane vrednosti v prihodku.

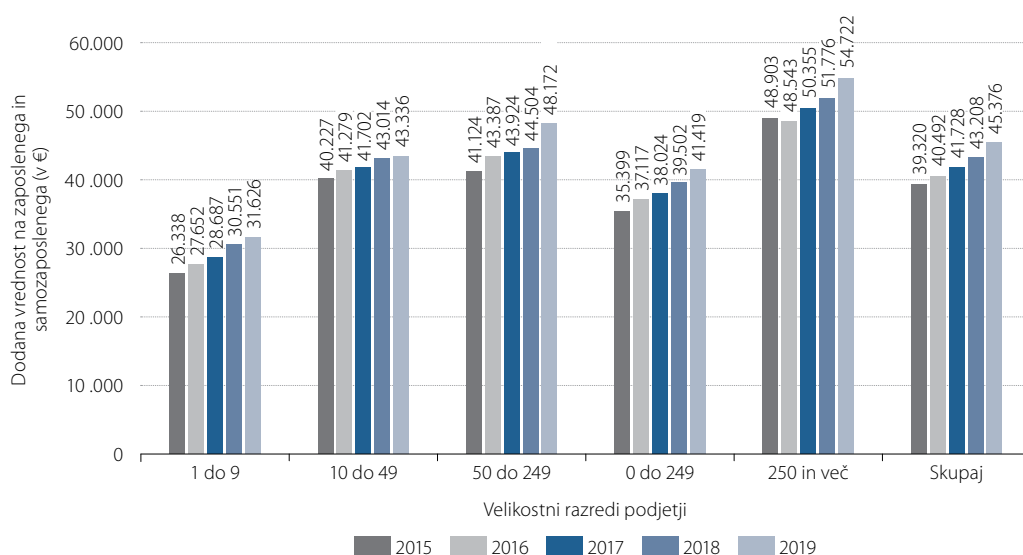
trgovini; vzdrževanju in popravilih motornih vozil (EU-28: 14 %; Slovenija: 12,3 %). Predzadnji najmanjši delež je dosegala v obeh primerih dejavnost oskrbe z električno energijo, plinom in paro (EU-28: 15,4 %; Slovenija: 11,8 %). Tretji najmanjši in podpovprečni delež dodane vrednosti v prihodku poslovanja pa so v EU-28 ustvarile predelovalne dejavnosti (25,4 %), v Sloveniji pa je bila na tem mestu s 23 % deležem tik pod slovenskim povprečjem dejavnost oskrbe z vodo; ravnanjem z odpadki in odpadki; saniranje okolja. Preostale dejavnosti so ustvarile večji delež dodane vrednosti v prihodku, kot je znašalo evropsko oziroma slovensko povprečje. Edina dejavnost nefinančnega sektorja gospodarstva v Sloveniji v letu 2018, v kateri je bil delež dodane vrednosti v prihodku večji kot v EU-28 (za 2,7 odstotne točke), so bile predelovalne dejavnosti. V EU-28 so bile za 0,8 odstotne točke pod povprečjem EU-28, medtem ko so bile v Sloveniji za 4,6 odstotne točke nad slovenskim povprečjem (Eurostat a).

Po dejavnostih nefinančnega sektorja gospodarstva EU-28 v letu 2018 smo analizirali še, katere članice so ustvarile največji in katere najmanjši delež dodane vrednosti v prihodku, ki je pokazatelj donosnosti. V povprečju EU-28 je bil ta delež najvišji na Irskem (31,6 %), najnižji pa v Luksemburgu (13,9 %). Slovenski povprečni delež za celotni nefinančni sektor gospodarstva pa je znašal 23,6 %, s čimer se je Slovenija uvrstila na 17. mesto (*priloga 6*).

### 1.4.3 Dodana vrednost na zaposlenega

V slovenskih podjetjih se je povprečna dodana vrednost na zaposlenega, ki je pokazatelj produktivnosti dela, v opazovanem petletnem obdobju od leta 2015 do leta 2019 povečevala po velikostnih razredih podjetij tako, kot prikazuje *slika 20*. Samo v velikih podjetjih se je v letu 2016 glede na leto 2015 nekoliko zmanjšala (z 48.903 evrov v letu 2015 na 48.543 evrov v letu 2016). To je bil velikostni razred z najvišjo produktivnostjo dela, ki je presegala slovensko povprečje (45.376 evrov) v letu 2019 za eno petino. Najmanj produktivna je bila v povprečju zaposlena oseba v mikro podjetju z 1 do 9 zaposlenimi, ki je ustvarila 31.626 evrov dodane vrednosti ali 30 % manj od slovenskega povprečja.

**Slika 20.** Pregled dodane vrednosti na zaposlenega in samozaposlenega po velikostnih razredih podjetij v Sloveniji, 2015–2019

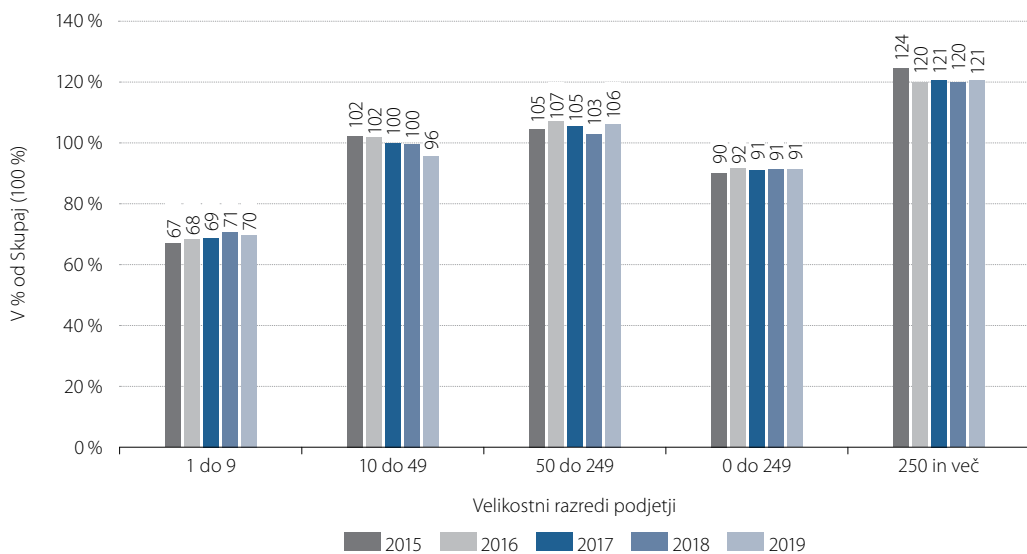


Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih AJ PES, 2020 a (za leto 2019); Bradač Hojnik idr., 2020 (za leta 2015–2018).

Večja od povprečne (za 6,2 %) je bila produktivnost povprečnega delavca v srednje velikem podjetju, kjer je bila najvišja rast dodane vrednosti na zaposleno osebo v letu 2019 v primerjavi z letom 2018 (8,2 %). Najvišjo dodano vrednost na zaposleno osebo so imela velika podjetja (54.722 evrov), kar je bilo za dobro petino več od slovenskega povprečja. Nižja od povprečja je bila dodana vrednost na osebo v malih podjetjih (43.336 evrov ali 4,5 % pod povprečjem). Še nižja od te pa je bila dodana vrednost na osebo v mikro podjetjih (31.626 evrov, kar je predstavljalo 70 % povprečja). MSP so bila gledano skupaj prav tako podpovprečno produktivna, saj je dodana vrednost na osebo znašala 41.419 evrov ali skoraj 9 % manj od povprečne dodane vrednosti na osebo. V slovenskem gospodarstvu se je v povprečju dodana vrednost na zaposlenega v letu 2019 glede na leto 2018 povečala za 5 %. Dodana vrednost povprečnega delavca v velikih podjetjih se je v letu 2019 glede na leto 2018 povečala nadpovprečno (za 5,7 %). Rast dodane vrednosti na osebo je bila manjša od povprečne rasti slovenskega gospodarstva v mikro podjetjih (3,5 %) in malih (0,7 %) podjetjih. Dodana vrednost na povprečnega zaposlenega delavca v slovenskem gospodarstvu se je v letu 2019 glede na leto 2010 povečevala po 2,9 % povprečni letni stopnji. V mikro podjetjih z 1 do 9 zaposlenimi in srednje velikih podjetjih je bila rast največja (3,1 %). Povprečna letna rast dodane vrednosti na zaposlenega v velikih podjetjih v opazovanem 10-letnem obdobju je bila manjša od povprečne (2,7 %), prav tako v malih podjetjih (2,1 %), medtem ko je bila v MSP skupaj nadpovprečna (3 %) (Bradač Hojnik idr., 2020).

Na *sliki 21* so prikazane relativne dodane vrednosti na osebo.

**Slika 21.** Pregled relativne dodane vrednosti na zaposlenega in samozaposlenega po velikostnih razredih podjetij v Sloveniji, 2015–2019



Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih AJPES, 2020 a (za leto 2019); Bradač Hojnik idr., 2020 (podatki za leta 2015–2018).

Spremembe ustvarjene dodane vrednosti na zaposlenega po regijah v Sloveniji za leti 2010 in 2019 smo prikazali v *tabeli 4*. Regije smo navedli padajoče po ustvarjeni dodani vrednosti na zaposlenega. Povprečna produktivnost, merjena z dodano vrednostjo na zaposlenega (brez samozaposlenih) je v letu 2019 znašala 48.339 evrov, kar je bilo glede na leto 2018 (46.292 evrov) za 4,4 % več (*tabela 4*). Med slovenskimi regijami so bila po kriteriju povprečne dodane vrednosti na zaposlenega (brez samozaposlenih) najuspešnejša podjetja iz jugovzhodne Slovenije (57.461 evrov, kar je bilo 3 % več

kot leta 2018 – 55.786 evrov. Dodana vrednost na osebo se je v letu 2019 glede na leto 2010 v tej regiji povečala za 54,5 % – vrednost je leta 2010 znašala 37.181 evrov). Stopnja delovne aktivnosti je bila v 2018 v jugovzhodni Sloveniji tretja najvišja na ravni regij (med delovno sposobnimi prebivalci te regije je bilo 67,3 % delovno aktivnih, tj. zaposlenih in samozaposlenih). Ta regija je bila tudi ena od dveh, v kateri je povprečna mesečna neto plača presegala slovensko povprečje (druga je bila še osrednjeslovenska regija) (SURSE). Največ dodane vrednosti v jugovzhodni Sloveniji so ustvarile predelovalne dejavnosti (proizvodnja motornih vozil, prikolic in polprikolic, proizvodnja farmacevtskih surovin in preparatov), ki so tudi močno izvozno usmerjene (AJPES, 2020 d). Najnižjo dodano vrednost na zaposlenega v letu 2019 je ustvaril povprečno zaposleni v pomurski regiji (37.861 evrov), ki je za slovenskim povprečjem zaostajala za 21,7 %, za jugovzhodno Slovenijo z najvišjo produktivnostjo pa za 34 %. Pomurska regija izstopa po najnižjem naravnem prirastu in najmanjšem deležu tujih državljanov med prebivalci. Ta regija je bila edina regija, ki je imela v 2018 negativen tudi selitveni prirast. Povprečna starost prebivalcev je bila tukaj na ravni regij najvišja. Starostna sestava prebivalstva je bila v tej regiji najmanj ugodna, saj je bil delež mladih prebivalcev (0–14 let) najnižji. Pričakovano trajanje življenja ob rojstvu je bilo za dečke, rojene v 2018 v tej regiji, glede na preostale regije najnižje, za deklice pa drugo najnižje. Tudi izobrazbena sestava prebivalstva je bila manj ugodna, saj je skoraj tretjina prebivalcev imela dokončano le največ osnovnošolsko izobrazbo (SURSF). V pomurski regiji je bila dodana vrednost na zaposlenega v letu 2019 višja od tiste v letu 2010 (28.362 evrov) za 33,5 %, kar pomeni, da je rasla po povprečni 2,9 % letni stopnji v opazovanem desetletnem obdobju. Najnižjo rast dodane vrednosti na zaposlenega, 10,6 %, je imela podravska regija (leta 2019: 38.058 evrov; leta 2010: 34.416 evrov). Dodana vrednost na zaposlenega se je v desetletnem obdobju (2010–2019) najbolj povečala v savinjski regiji (za 73,3 %; s 27.229 evrov v letu 2010 na 47.200 evrov v letu 2019). Toda kljub najvišji, 5,7 %, povprečni letni stopnji rasti v obdobju od leta 2010 do leta 2019 je bila v tej regiji povprečna produktivnost manjša od slovenske povprečne produktivnosti, in sicer za 2,4 %. Veliko povečanje produktivnosti v tem obdobju so dosegle še osrednjeslovenska regija (62,8 %), jugovzhodna Slovenija (54,5 %) in gorenjska regija (51,5 %). Nad slovenskim povprečjem rasti dodane vrednosti na zaposlenega (28,1 %) je bila samo še pomurska regija (33,5 %). Rast dodane vrednosti na zaposlenega v letu 2019 glede na leto 2010 v preostalih regijah je bila manjša od slovenske povprečne rasti (tabela 4).

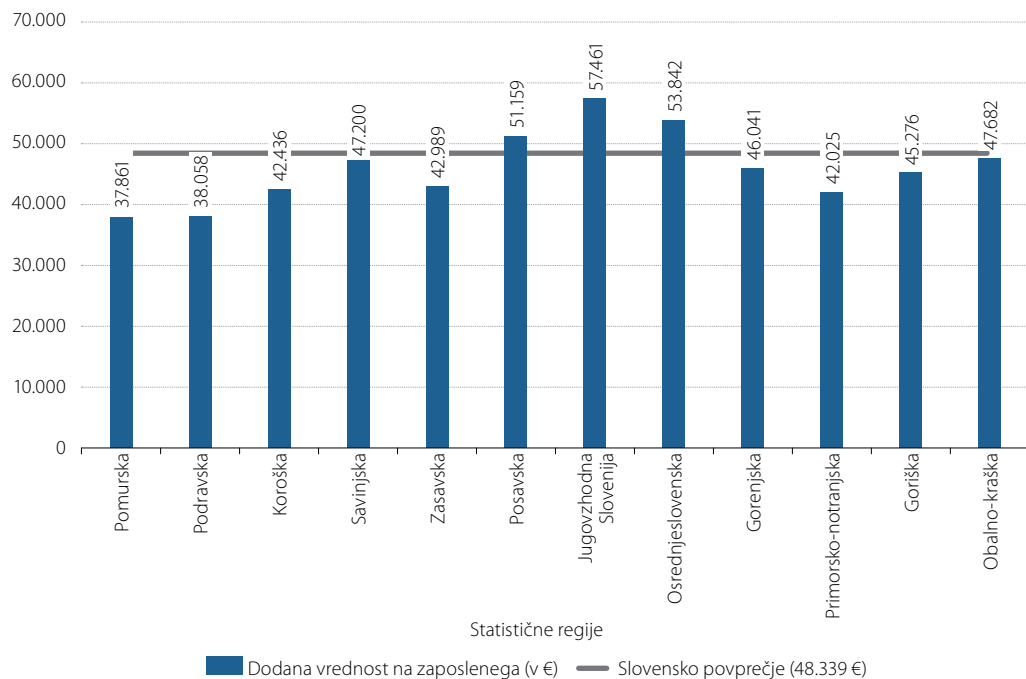
**Tabela 4.** Sprememba ustvarjene dodane vrednosti na zaposlenega po regijah v Sloveniji, 2010 in 2019

Regija	DV na zaposlenega 2019 (v evrih)	DV na zaposlenega 2010 (v evrih)	Rast 2019/2010	Povprečna letna rast, 2010–2019
Jugovzhodna Slovenija	57.461	37.181	54,5 %	4,4 %
Osrednjeslovenska	53.842	33.073	62,8 %	5,0 %
Posavska	51.159	44.171	15,8 %	1,5 %
Obalno-kraška	47.682	42.415	12,4 %	1,2 %
Savinjska	47.200	27.229	73,3 %	5,7 %
Gorenjska	46.041	30.397	51,5 %	4,2 %
Goriška	45.276	39.276	15,3 %	1,4 %
Zasavska	42.989	38.564	11,5 %	1,1 %
Koroška	42.436	33.250	27,6 %	2,5 %
Primorsko-notranjska	42.025	37.880	10,9 %	1,0 %
Podravska	38.058	34.416	10,6 %	1,0 %
Pomurska	37.861	28.362	33,5 %	2,9 %
Skupaj:	48.339	37.721	28,1 %	2,5 %

Vir: IPMMP – EPF UM, 2019. Po podatkih AJPES, 2020 a (za leto 2019), Bradač Hojnki idr., 2020 (podatki za leto 2010).

Samo tri regije (jugovzhodna Slovenija, osrednjeslovenska in posavska) so bile nadpovprečno produktivne, saj je povprečno zaposleni v regiji ustvaril višjo dodano vrednost kot povprečno zaposleni v slovenskem gospodarstvu kot celoti (torej več kot 48.339 evrov). Devet regij (pomurska, podravska, primorsko-notranjska, koroška, zasavska, goriška, gorenjska, obalno-kraška in savinjska) pa je dosegalo nižjo produktivnost od slovenskega povprečja (slika 22).

Slika 22. Dodana vrednost na zaposlenega po regijah v Sloveniji, 2019

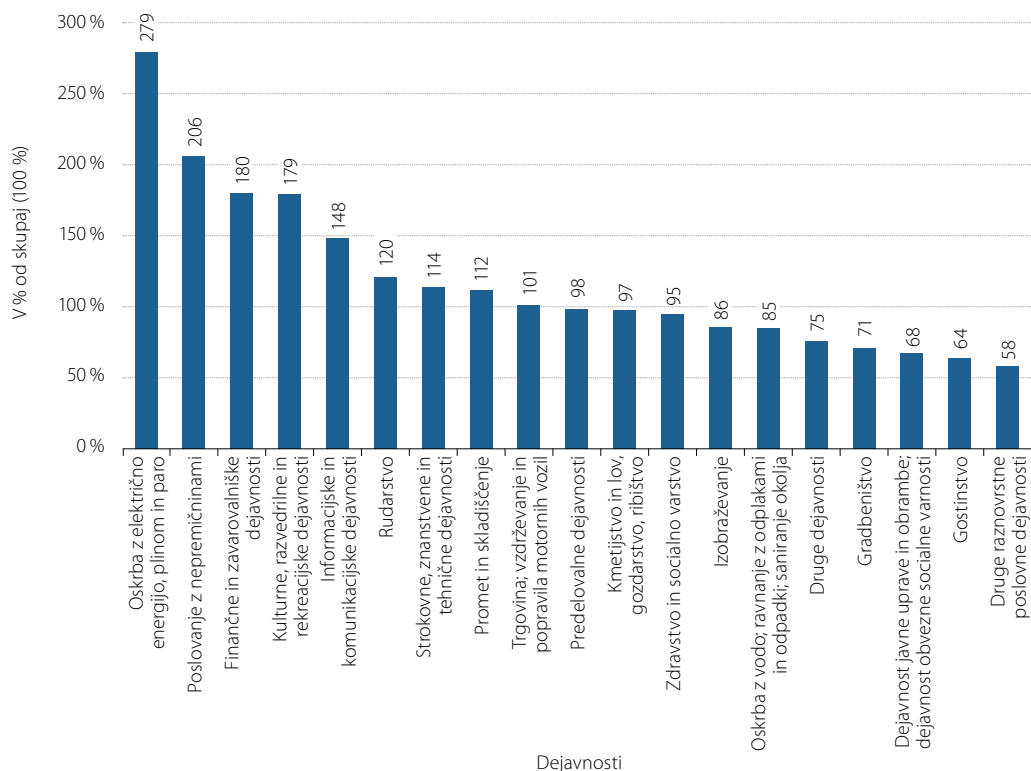


Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih AJPEŠ, 2020 a (za leto 2019).

Sliko produktivnosti slovenskega gospodarstva dopolnjujemo še s podatki o povprečni in relativni dodani vrednosti na zaposlenega po dejavnostih. Relativna dodana vrednost na zaposlenega v dejavnosti je podana kot odstotek dosežene dodane vrednosti na zaposlenega v povprečnem podjetju posamezne dejavnosti glede na slovensko povprečje (slika 23).

Relativna dodana vrednost na zaposlenega v letu 2019 je bila najvišja v dejavnosti oskrbe z električno energijo, plinom in paro, saj je presegala slovensko povprečno dodano vrednost na zaposlenega za 179 %. V poslovanju z nepremičninami je bila dodana vrednost glede na slovensko povprečje za več kot 100 % višja, v finančnih in zavarovalniških dejavnostih za 80 % ter v kulturnih, razvedrilnih in rekreacijskih dejavnostih za 79 %. Nadpovprečna produktivnost, a precej manjša, je bila dosežena tudi v informacijskih in komunikacijskih dejavnostih, rudarstvu, strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnostih, prometu in skladiščenju ter trgovini; vzdrževanju in popravilih motornih vozil. V predelovalnih dejavnostih je bila za 2 % nižja od slovenskega povprečja. Najnižja je bila v drugih raznovrstnih poslovnih dejavnostih, kjer je za slovenskim povprečjem zaostajala za 42 % (slika 23).

Slika 23. Relativna dodana vrednost na zaposlenega po dejavnostih v Sloveniji, 2019



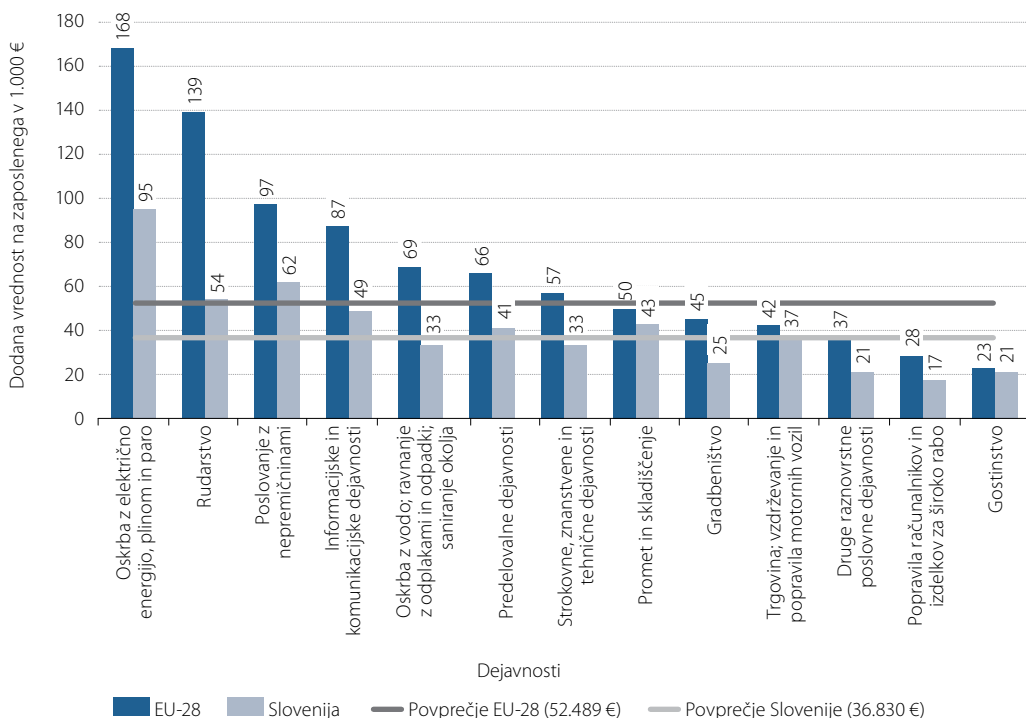
Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih AJ PES, 2020 a (za leto 2019).

Za primerjavo smo v nadaljevanju podali še dodano vrednost na zaposlenega v nefinančnem sektorju gospodarstva EU-28 in Slovenije v letu 2018. Povprečno zaposleni delavec v tem sektorju gospodarstva EU-28 je leta 2018 ustvaril 52.489 evrov dodane vrednosti, v Sloveniji pa 36.830 evrov ali 30 % manj (slika 24).

Najvišja dodana vrednost na zaposlenega je bila ustvarjena v oskrbi z električno energijo, plinom in paro (EU-28: 168.000 evrov; Slovenija: 95.000), vendar je bila slovenska manjša za 43,3 %. Zanimivo pa je, da je bila dodana vrednost na zaposlenega v tej dejavnosti v EU-28 za 6,1 % nižja kot leto prej (179.000 evrov), medtem ko se je v Sloveniji povečala za 4,4 % (91.000 evrov), tako da je ta dejavnost v letu 2018 zmanjšala zaostanek za evropsko vrednostjo za skoraj 6 odstotnih točk. Več kot 50 % zaostanek slovenske dodane vrednosti na zaposlenega je bil v rudarstvu (61 %, kar je še več kot leto prej) in v oskrbi z vodo; ravnanju z odpadki in odpadki; saniranju okolja (51 % zaostanek, za 1 odstotno točko manjši zaostanek kot v letu 2017). Najmanjši zaostanek za evropsko produktivnostjo je bil dosežen v gostinstvu (6,9 %). V nobeni dejavnosti v Sloveniji ni bila ustvarjena dodana vrednost na osebo večja kot v EU-28. Dodana vrednost na zaposlenega v oskrbi z električno energijo, plinom in paro je v EU-28 presegala evropsko povprečje za 220 %, v Sloveniji pa za 158 %. Visoka dodana vrednost na osebo je pokazatelj, da gre za dejavnost z zelo visoko delovno produktivnostjo in kapitalno intenzivno naravo dejavnosti, ki hkrati vpliva tudi na večjo konsolidacijo te dejavnosti. Na drugem mestu po ustvarjeni dodani vrednosti na zaposlenega je bilo v EU-28 rudarstvo (139.000 evrov), v Sloveniji pa je bil na drugem mestu po ustvarjeni dodani vrednosti povprečno zaposleni delavec v poslovanju z nepremičninami (62.000 evrov). Njegova produktivnost je bila za 68 %

večja od slovenskega povprečja, medtem ko je v tej dejavnosti evropski delavec ustvaril za 57 % višjo dodano vrednost kot slovenski delavec, njegova vrednost pa je presegala povprečje EU-28 za 85 %. V rudarstvu je bilo v Sloveniji tretje največje preseganje povprečne dodane vrednosti na zaposlenega, in sicer za 1,47-krat (54.000 evrov), kar prav tako nakazuje, da je bila v dejavnosti ustvarjena visoka dodana vrednost na zaposlenega in da gre za kapitalno intenzivno dejavnost. Tudi informacijske in komunikacijske dejavnosti so bile v obeh primerih nadpovprečno produktivne, prav tako predelovalne dejavnosti (v obeh dejavnostih je bilo preseganje višje v EU-28). V oskrbi z vodo; ravnanju z odpadki in odpadki; saniranju okolja je bila v EU-28 ustvarjena nadpovprečna dodana vrednost na zaposlenega, medtem ko je bila ta vrednost v Sloveniji podpovprečna. Enako je bilo v strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnostih. V prometu in skladiščenju pa je bilo obratno, evropski delavec v tej dejavnosti je ustvaril podpovprečno dodano vrednost, medtem ko slovenski nadpovprečno. Tako je bilo tudi v trgovini; vzdrževanju in popravilih motornih vozil. V obeh primerih pa so bile podpovprečno produktivne dejavnosti gradbeništvo (le da je v Sloveniji še bolj zaostajalo za povprečjem kot v EU-28), popravila računalnikov in izdelkov za široko rabo ter gostinstvo, s tem da je bil zaostanek za povprečjem v prvih dveh večji v Sloveniji kot v EU-28, v gostinstvu pa obratno.

Slika 24. Dodana vrednost na zaposleno osebo po dejavnostih nefinančnega sektorja gospodarstva in EU-28 in Sloveniji, 2018\* (1)



Opomba: (1) Rangirano po deležu v EU-28; \*razen za Malto (v oskrbi z električno energijo, plinom in paro ter v oskrbi z vodo; ravnanju z odpadki in odpadki; saniranju okolja) in Združeno kraljestvo

Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih Eurostat a (za leto 2018).

Odstopanja od povprečne produktivnosti v dejavnostih so bila po posameznih članicah EU velika. Najvišja povprečna dodana vrednost na zaposlenega je bila ustvarjena na Irskem (153.000 evrov). Irski je uspelo izvesti prehod na napredne proizvodnje z visoko dodano vrednostjo ter se pozicionirati v

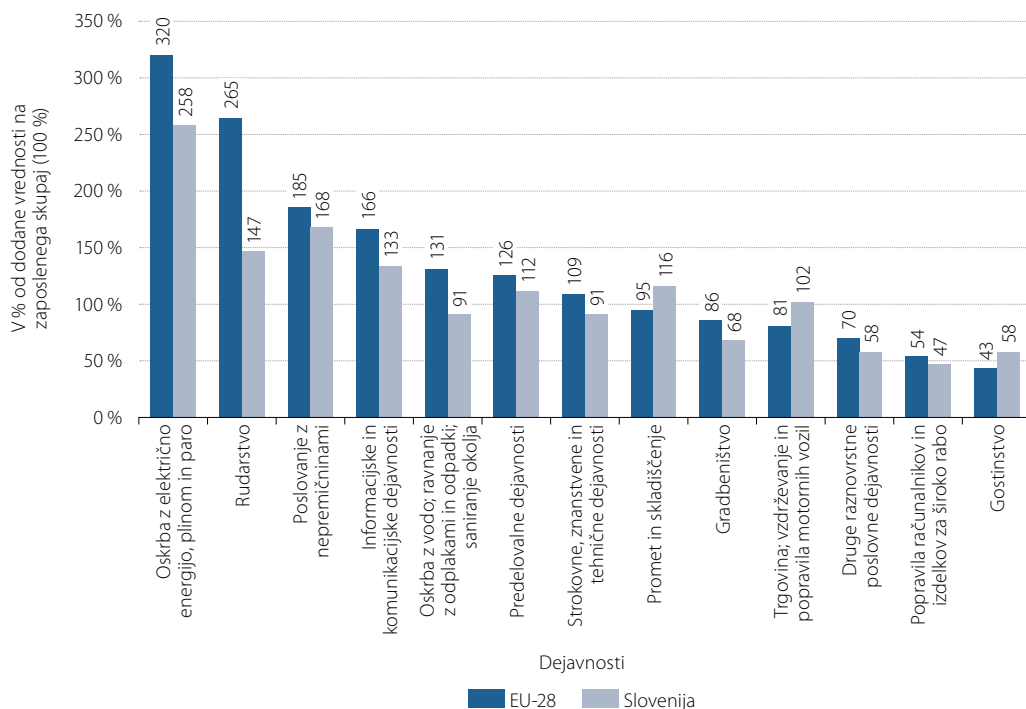


celoten življenjski cikel izdelka (od raziskav in razvoja do oblikovanja, distribucije, trženja in podpornih storitev) (IDA Ireland, 2019). Za irske predelovalne dejavnosti so značilna zelo velika proizvodna podjetja, ki delujejo v sektorjih hrane, kemikalij, farmacevtskih proizvodov in računalništva (Burke-Kennedy, 2020). Najnižja dodana vrednost na zaposlenega je bila dosežena v Bolgariji (15.000 evrov) in je predstavljala le 10 % irske dodane vrednosti na zaposlenega (Eurostat a). Slovenija se je s 37.000 evri povprečne dodane vrednosti na zaposlenega uvrstila na 15. mesto med 28 članicami. Najnižja povprečna dodana vrednost na zaposlenega je bila dosežena v gostinstvu, in sicer je znašala na ravni EU-28 23.000 evrov, na ravni članice z najnižjo dodano vrednostjo na zaposlenega je bila Bolgarija, kjer je dodana vrednost na zaposlenega v gostinstvu znašala 6.000 evrov (*priloga 7*).

Glede na dejavnost se je Slovenija po dodani vrednosti na zaposlenega uvrstila na najvišje, 13. mesto, v trgovini; vzdrževanju in popravilih motornih vozil (37.000 evrov), kjer je dosegla 88 % dodane vrednosti na zaposlenega evropskega povprečja in le 32 % dodane vrednosti na zaposlenega najbolj produktivnega belgijskega delavca v tej dejavnosti (EU-28: 42.000 evrov; Belgija: 114.000 evrov). V preostalih dejavnostih v Sloveniji se je povprečni delavec po ustvarjeni dodani vrednosti uvrstil od 14. mesta (v predelovalnih dejavnostih) pa vse do 20. mesta (v oskrbi z električno energijo, plinom in paro) (*priloga 7*) (Eurostat a).

Relativne dodane vrednosti na zaposlenega, ki ponazarjajo razmerje med dodano vrednostjo na zaposlenega v dejavnosti glede na evropsko oziroma slovensko povprečje, so prikazane na *sliki 25*.

**Slika 25.** Relativna dodana vrednost na zaposleno osebo po dejavnostih nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 in Sloveniji, 2018\* (1)



Opomba: (1) Rangirano po deležu v EU-28; \*razen za Malto (v oskrbi z električno energijo, plinom in paro ter v oskrbi z vodo; ravnanju z odpadki in odpadki; saniranju okolja) in Združeno kraljestvo

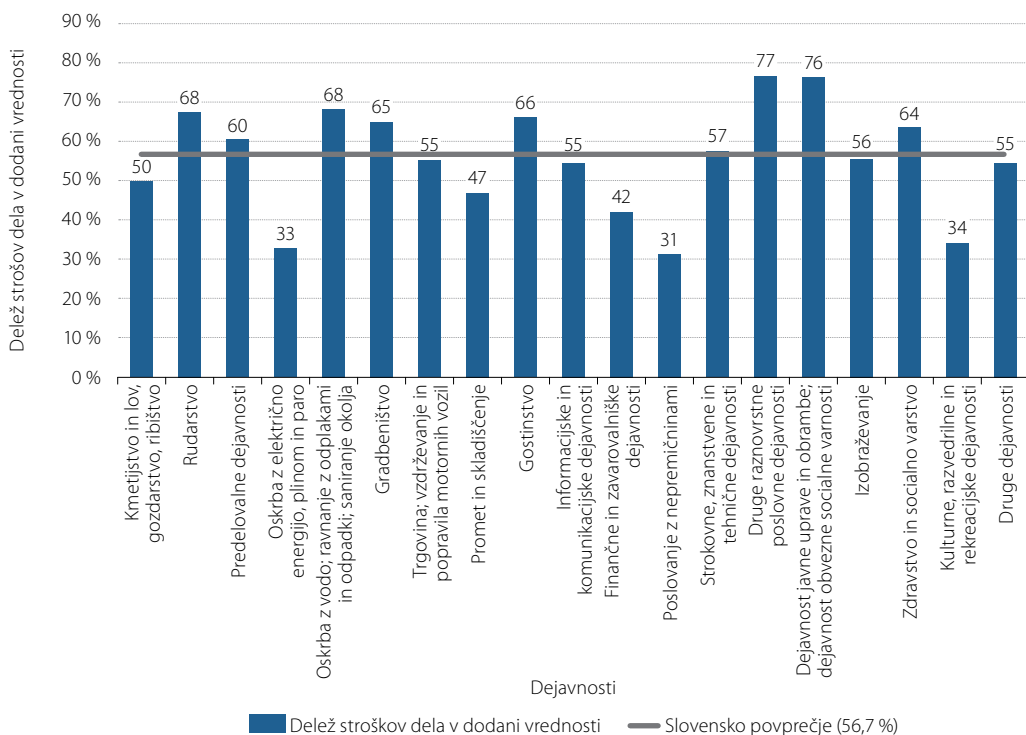
Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih Eurostat a (za leto 2018).

## 1.5 Stroški dela

Stroški dela gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov v letu 2019 so znašali 15,5 milijarde evrov ali 8,4 % več kot leta 2018 in so predstavljali 56,7 % ustvarjene dodane vrednosti. Leta 2018 so znašali stroški dela 14,3 milijarde evrov in so predstavljali 56,1 % ustvarjene dodane vrednosti. Stroški dela so torej bili za 1,2 milijarde evrov večji kot leta 2018 (Bradač Hojnik idr., 2020). Delež stroškov dela v dodani vrednosti je bil najvišji (62,2 %) v malih podjetjih, nadpovprečen pa je bil še v srednje velikih podjetjih (60,5 %). V velikih podjetjih je bil delež nekoliko manjši od slovenskega povprečja (55,1 %), podpovprečen pa je bil v mikro podjetjih z 1 do 9 zaposlenimi (54,3 %) in gospodarskih družbah z nič zaposlenimi osebami (4,6 %).

Največji nadpovprečni delež stroškov dela v dodani vrednosti je imela dejavnost druge raznovrstne poslovne dejavnosti (77 %) in dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti (76 %, kar je bilo za 2 oziroma 1 odstotno točko manj kot leta 2018). Najnižji podpovprečni delež stroškov dela v dodani vrednosti je znašal 31 % in je bil dosežen v poslovanju z nepremičninami (slika 26) (Bradač Hojnik idr., 2020).

Slika 26. Deleži stroškov dela v dodani vrednosti po dejavnostih v Sloveniji, 2019

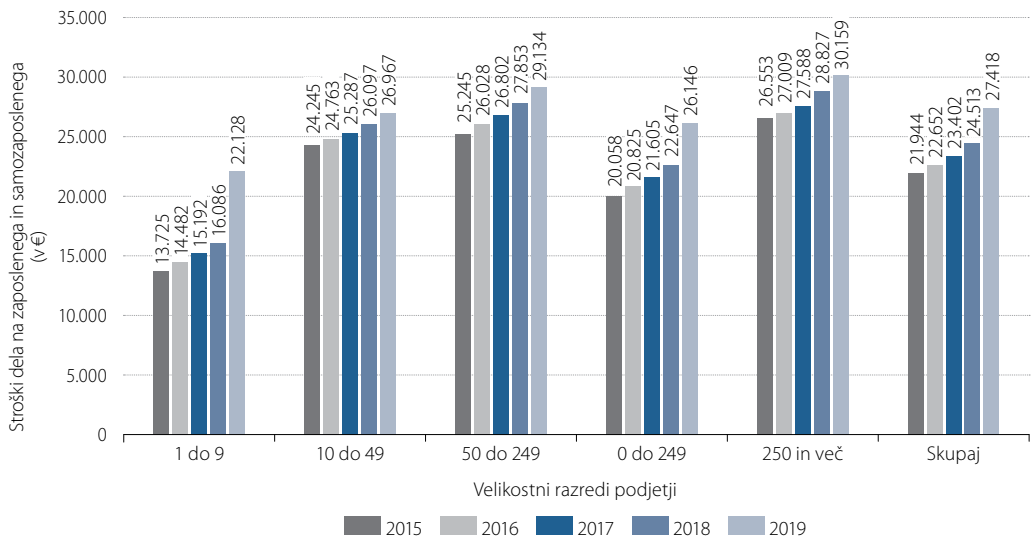


Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih AJPES, 2020 a (za leto 2019).

Ko k številu zaposlenih oseb prištejemo tudi samostojne podjetnike posameznike ali samozaposlene osebe, so v letu 2019 stroški dela na osebo v povprečju znašali 25.737 evrov, medtem ko so brez upoštevanja samozaposlenih oseb znašali 27.418 evrov. Najvišji so bili stroški v velikih podjetjih, kjer so znašali 30.159 evrov, najnižji pa v mikro podjetjih z 1 do 9 zaposlenimi (17.181 evrov). Povprečni

stroški dela v tem velikostnem razredu so bili nizki tudi zato, ker smo v ta velikostni razred podjetij k zaposlenim prišteli samozaposlene. Brez njih bi stroški dela na zaposlenega znašali 22.128 evrov. Nadpovprečni stroški dela na zaposlenega so bili poleg velikih še v srednje velikih (29.134 evrov) in malih (26.967 evrov) podjetjih. V MSP so bili ti stroški podpovprečni in so znašali 26.146 evrov (slika 27). V vseh velikostnih razredih podjetij so se stroški dela na zaposlenega v letu 2019 povečali glede na leto 2010. Rasli so po 3,3 % povprečni letni stopnji. Najbolj so se stroški dela na zaposlenega povečali v mikro podjetjih (v povprečju za 5,9 % na leto), najmanj pa v malih podjetjih (2,1 % povprečno letno). Podpovprečno so rasli tudi stroški dela na zaposlenega v velikih podjetjih (2,3 % povprečno letno v obdobju od leta 2010 do leta 2019) (Bradač Hojnik idr., 2020).

**Slika 27.** Povprečni stroški dela na zaposlenega in samozaposlenega po velikostnih razredih podjetij v Sloveniji, 2015–2019

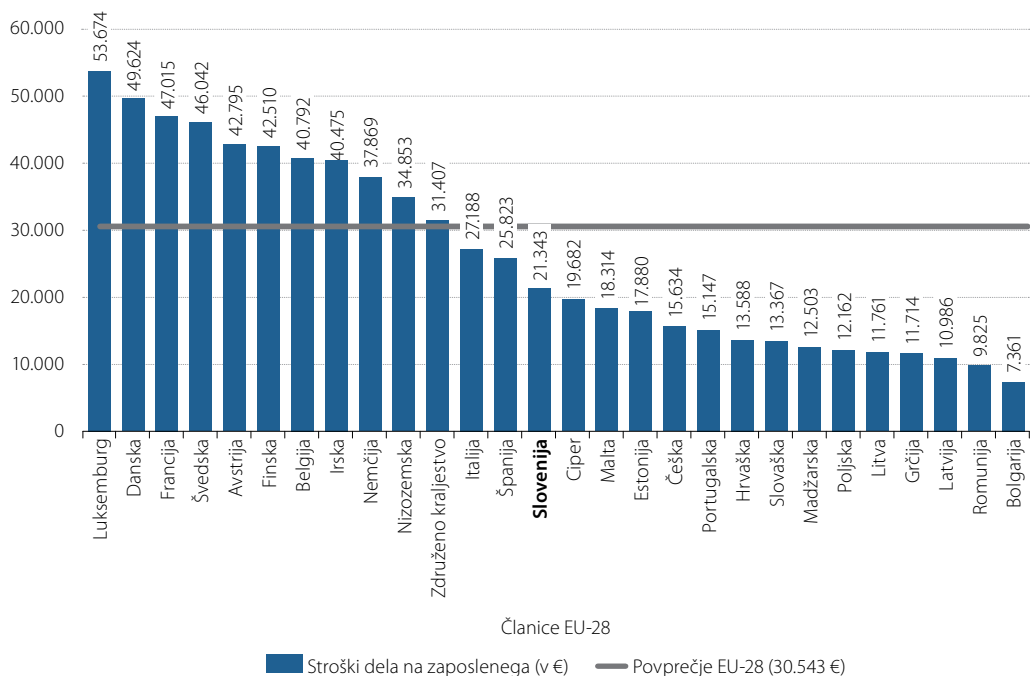


Vir: IPMMP – EPF UM, 2019. Po podatkih AJPEŠ, 2019 a; Močnik idr., 2019 (za leta 2014–2018).

Izračunali smo tudi stroške dela nefinančnega sektorja gospodarstva po članicah EU-28 za leto 2018 (slika 28).

V nefinančnem sektorju gospodarstva EU-28 so bili v letu 2018 povprečni stroški dela na zaposleno osebo 30.543 evrov. 11 članic je imelo te stroške večje od povprečja. Najvišji povprečni stroški dela so znašali 53.674 evrov, in sicer v Luksemburgu. Evropsko povprečje so presegali za 76 %. Najnižji povprečni stroški dela so bili v Bolgariji (7.361 evrov). Za evropskim povprečjem so zaostajali za 76 % oziroma 86 % za luksemburškimi stroški dela na zaposlenega. Slovenija je bila po višini stroškov dela (21.343 evrov) na 14. mestu. Stroški dela v Sloveniji so zaostajali za evropskim povprečjem za 30 % in so predstavljali 40 % najvišjih povprečnih stroškov dela v Luksemburgu (Eurostat a).

**Slika 28.** Povprečni stroški dela na zaposleno osebo v nefinančnem sektorju gospodarstva članic EU-28, 2018\*

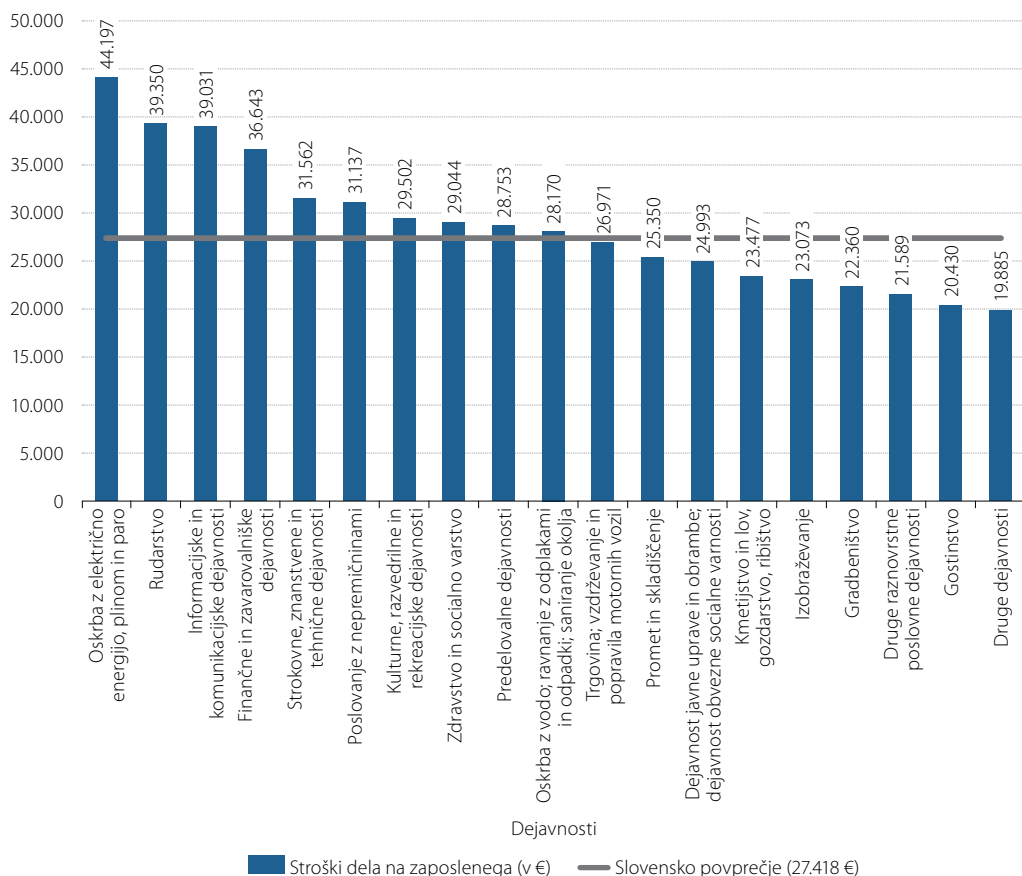


Opomba: \*razen za Malto (v oskrbi z električno energijo, plinom in paro ter v oskrbi z vodo; ravnanju z odpadki; saniranju okolja) in Združeno kraljestvo

Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih Eurostat a (za leto 2018).

Ker se stroški dela razlikujejo med dejavnostmi, smo izračunali tudi povprečne stroške dela na zaposlenega po dejavnostih v Sloveniji za leto 2019. Najvišji stroški dela na zaposlenega so bili v dejavnosti oskrbe z električno energijo, plinom in paro. Znašali so 44.197 evrov in so za 61 % presejali slovensko povprečje (27.418 evrov). Najnižji stroški dela na zaposlenega v letu 2019 so bili v drugih dejavnostih (19.885 evrov), saj so bili za 28 % nižji od slovenskega povprečja in za 55 % nižji od dejavnosti z najvišjimi stroški dela na zaposlenega (slika 29).

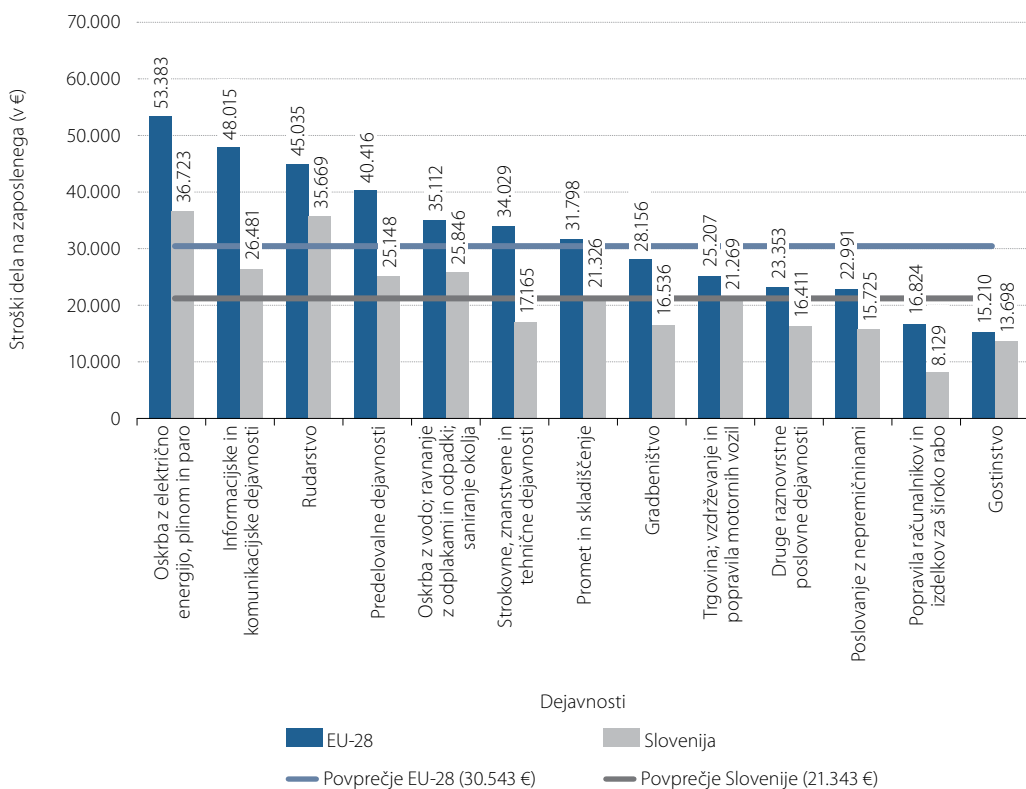
Slika 29. Povprečni stroški dela na zaposlenega po dejavnostih v Sloveniji, 2019



Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih AJPES, 2020 a (za leto 2019).

Za primerjavo z EU-28 smo izračunali še povprečne stroške dela na zaposlenega po dejavnostih nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 in Sloveniji za leto 2018 (slika 30).

Nadpovprečne stroške dela na zaposlenega v EU-28 je imelo sedem dejavnosti, v Sloveniji pa pet dejavnosti izmed teh v EU-28 (slika 30). V prav vseh dejavnostih so bili stroški dela na zaposlenega v EU-28 višji kot v Sloveniji. Najvišji stroški dela so bili v EU-28 in v Sloveniji v dejavnosti oskrbe z električno energijo, plinom in paro. Povprečne stroške dela na zaposlenega v EU-28 oziroma v Sloveniji so presejali za več kot 70 %. Drugi najvišji stroški dela na zaposlenega so bili v EU-28 v informacijskih in komunikacijskih dejavnostih. Od evropskega povprečja so bili višji za 57 %. V Sloveniji so bili na drugem mestu stroški dela na zaposlenega v rudarstvu, medtem ko so bili v EU-28 na tretjem mestu. Stroški dela na zaposlenega v rudarstvu so v EU-28 evropsko povprečje presejali za manj kot v Sloveniji (EU-28: 47 % preseganje; Slovenija: 67 % preseganje).

**Slika 30.** Povprečni stroški dela na zaposleno osebo po dejavnostih nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 in Sloveniji, 2018\* (1)


Opomba: (1) Rangirano po deležu v EU-28; \*razen za Malto (v oskrbi z električno energijo, plinom in paro ter v oskrbi z vodo; ravnanju z odpadki in odpadki; saniranju okolja) in Združeno kraljestvo

Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih Eurostat a (za leto 2018).

Stroški dela na zaposlenega v informacijskih in komunikacijskih dejavnostih so bili v Sloveniji na tretjem mestu s 24 % preseganjem slovenskega povprečja, kar je bilo precej manj od preseganja evropskega povprečja. Tako je bilo tudi v oskrbi z vodo; ravnanju z odpadki in odpadki; saniranju okolja, kjer je bilo preseganje stroškov dela na zaposlenega v EU-28 15 %, v Sloveniji pa 21 %. V predelovalnih dejavnostih so bili stroški dela na zaposlenega v obeh primerih nadpovprečni, le da je bilo preseganje višje v EU-28 (32 % preseganje evropskega povprečja) kot v Sloveniji (18 % preseganje slovenskega povprečja). V prometu in skladiščenju so bili stroški dela na zaposlenega v EU-28 višji od evropskega povprečja za 4 %, v Sloveniji pa so bili enaki slovenskemu povprečju. V gradbeništvu pa je bilo zaostajanje stroškov dela na zaposlenega v Sloveniji večje kot v EU-28 (Slovenija: 55 % zaostajanje za slovenskim povprečjem; EU-28: 47 % zaostajanje za evropskim povprečjem). Razkorak je bil tudi v popravilih računalnikov in izdelkov za široko rabo, kjer so stroški dela na zaposlenega v Sloveniji zaostajali za slovenskim povprečjem za 38 %, v EU-28 pa za 55 %.

Ko smo ugotavljali stroške dela na zaposlenega hkrati po dejavnostih in članicah EU-28, smo videli, da so bili najvišji stroški dela na zaposleno osebo doseženi v rudarstvu na Danskem (118.000 evrov), najnižji pa v popravilih računalnikov in izdelkov za široko rabo v Bolgariji (2.000 evrov). Analiza je pokazala, da je imel Luksemburg najvišje stroške dela na zaposlenega v šestih dejavnostih, Danska v treh, v eni Belgija, Francija, Nizozemska in Združeno kraljestvo. Bolgarija je imela najnižje stroške

dela na zaposlenega v kar 11 (od 13) dejavnosti, le v oskrbi z električno energijo, plinom in paro ni bila zadnja Bolgarija, temveč Litva. V strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnostih pa je bila na zadnjem mestu Grčija. Slovenija je imela najnižje povprečne stroške dela v popravilih računalnikov in izdelkov za široko rabo (8.000 evrov), najvišje pa v oskrbi z električno energijo, plinom in paro (37.000 evrov). Po stroških dela na zaposlenega se je Slovenija med 28 članicami po dejavnostih nefinančnega sektorja gospodarstva EU-28 v letu 2018 uvrstila najvišje v dejavnosti poslovanja z nepremičninami (na 12. mesto), sicer pa se je uvrstila od 14. do 19. mesta (*priloga 8*).

## 1.6 Zbirni podatki ob zaključku prvega poglavja

Za hiter vpogled v tej točki zbirno predstavljamo doslej analizirane podatke, razčlenjene po točkah od 1.1 do 1.5. V *tabeli 5* so zajeti podatki o podjetjih, zaposlenih in dodani vrednosti v Sloveniji leta 2019. V *tabelah 6* in *7* pa so zajeti podatki o podjetjih, zaposlenih in dodani vrednosti v nefinančnem sektorju gospodarstva v EU-28 v letu 2018.

**Tabela 5.** Ključni pokazatelji po vseh dejavnostih v Sloveniji, 2019

	Podjetja		Zaposleni		Dodana vrednost		Dodana vrednost na zaposleno osebo	
	Število	%	Število	%	V milijonih evrov	%	V evrih	Relativna (od skupaj = 100)
SKUPAJ	119.891	100,0	563.806	100,0	27.254	100,0	48.339	100
A <sup>1</sup>	1.210	1,0	3.832	0,7	181	0,7	47.129	97
B	84	0,1	2.313	0,4	135	0,5	58.221	120
C	15.037	12,5	198.963	35,3	9.459	34,7	47.543	98
D	909	0,8	7.302	1,3	984	3,6	134.822	279
E	371	0,3	9.270	1,6	382	1,4	41.237	85
F	16.928	14,1	55.995	9,9	1.929	7,1	34.454	71
G	23.237	19,4	95.466	16,9	4.673	17,1	48.948	101
H	7.660	6,4	47.655	8,5	2.576	9,5	54.050	112
I	7.533	6,3	28.905	5,1	893	3,3	30.899	64
J	5.266	4,4	21.109	3,7	1.512	5,5	71.617	148
K	1.829	1,5	3.008	0,5	262	1,0	86.982	180
L	3.328	2,8	5.778	1,0	575	2,1	99.525	206
M	19.384	16,2	34.318	6,1	1.885	6,9	54.926	114
N	4.417	3,7	32.702	5,8	920	3,4	28.141	58
O	30	0,0	276	0,0	9	0,0	32.766	68
P	2.394	2,0	1.763	0,3	73	0,3	41.557	86
Q	1.829	1,5	6.323	1,1	289	1,1	45.690	95
R	2.146	1,8	3.870	0,7	336	1,2	86.751	179
S	6.298	5,3	4.958	0,9	181	0,7	36.472	75
T	1	0,0	0	0,0	0	0,0	8.361	17

Opomba: <sup>1</sup>A: Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo; B: Rudarstvo; 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; L: Poslovanje z nepremičninami; M: Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti; N: Druge raznovrstne poslovne dejavnosti; O: Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti; P: Izobraževanje; Q: Zdravstvo in socialno varstvo; R: Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti; S: Druge dejavnosti; T: Dejavnost gospodinjstev z zaposlenim hišnim osebjem, proizvodnja za lastno rabo

Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih AJNES (za leto 2019).

**Tabela 6.** Ključni pokazatelji po dejavnostih nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 in Sloveniji, 2018

	Število podjetij (v 1.000)		Število oseb, ki delajo (v 1.000)		Prihodek poslovanja (v milijonih evrov)		Dodana vrednost (v milijonih evrov)	
	EU-28	Slovenija	EU-28	Slovenija	EU-28	Slovenija	EU-28	Slovenija
SKUPAJ	24.856	145,7	149.314	654,7	29.753	102,4	7.837.397	24.114
B <sup>1</sup>	19	0,1	454	2,4	144	0,3	63.127	128
C	2.161	19,7	32.450	213,8	8.403	31,3	2.138.968	8.811
D	169	1,4	1.449	8,6	1.580	6,9	243.388	821
E	84	0,4	1.688	9,9	288	1,4	116.228	332
F	3.613	19,0	13.660	67,3	1.864	6,0	616.081	1.692
G	6.160	26,1	34.181	120,1	10.371	36,7	1.450.616	4.500
H	1.316	8,7	11.643	52,4	1.614	6,4	579.331	2.245
I	2.016	12,2	12.956	40,6	676	2,1	295.665	862
J	1.282	10,0	7.487	27,8	1.494	3,5	654.167	1.365
L	1.380	3,6	3.011	5,9	537	0,7	292.948	368
M	4.779	35,3	13.479	61,7	1.548	5,0	770.003	2.062
N	1.680	8,0	16.457	42,3	1.205	2,0	605.600	899
S95	198	1,2	400	1,8	30	0,1	11.276	32

Opomba: <sup>1</sup>B: Rudarstvo; 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; L: Poslovanje z nepremičninami; M: Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti; N: Druge raznovrstne poslovne dejavnosti; S95: Popravila računalnikov in izdelkov za široko rabo

Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih Eurostat-a (za leto 2018).

**Tabela 7.** Relativni pomen dejavnosti nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 in Sloveniji, 2018

	Delež števila oseb, ki delajo (v %)		Delež dodane vrednosti (v %)		Dodana vrednost na zaposleno osebo v 1.000 evrov		Relativna dodana vrednost na zaposleno osebo (od skupaj = 100)	
	EU-28	Slovenija	EU-28	Slovenija	EU-28	Slovenija	EU-28	Slovenija
Skupaj EU-28	100,0	100,0	100,0	100,0	52,5	36,8	100,0	100,0
B <sup>1</sup>	0,3	0,4	0,8	0,5	138,9	54,2	264,7	147,1
C	21,7	32,7	27,3	36,5	65,9	41,2	125,6	111,9
D	1,0	1,3	3,1	3,4	168,0	95,1	320,1	258,1
E	1,1	1,5	1,5	1,4	68,8	33,5	131,1	90,9
F	9,1	10,3	7,9	7,0	45,1	25,1	85,9	68,3
G	22,9	18,3	18,5	18,7	42,4	37,5	80,9	101,7
H	7,8	8,0	7,4	9,3	49,8	42,8	94,8	116,3
I	8,7	6,2	3,8	3,6	22,8	21,2	43,5	57,7
J	5,0	4,3	8,3	5,7	87,4	49,0	166,5	133,1
L	2,0	0,9	3,7	1,5	97,3	61,8	185,4	167,9
M	9,0	9,4	9,8	8,6	57,1	33,4	108,8	90,7
N	11,0	6,5	7,7	3,7	36,8	21,3	70,1	57,7
S95	0,3	0,3	0,1	0,1	28,2	17,2	53,7	46,8

Opomba: <sup>1</sup>B: Rudarstvo; 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; L: Poslovanje z nepremičninami; M: Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti; N: Druge raznovrstne poslovne dejavnosti; S95: Popravila računalnikov in izdelkov za široko rabo

Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih Eurostat a (za leto 2018).



## 2 Število podjetij, zaposlenih in dodana vrednost po velikostnih razredih podjetij Slovenije v primerjavi z EU-28 v letu 2017

### Ključna spoznanja

- ⦿ V nefinančnem sektorju gospodarstva EU-28 v letu 2017 je bilo od 24,3 milijona podjetij, od tega 92,9 % mikro podjetij, ki so zaposlovala 28,5 % ljudi (41,4 milijona) in ustvarila 19,6 % (1.463 milijard evrov) dodane vrednosti; v Sloveniji pa je bilo od 142.200 podjetij 94,7 % mikro podjetij, ki so zaposlovala 34,9 % ljudi (219.000 ljudi) in ustvarila 23,1 % (5,2 milijarde evrov) dodane vrednosti.
- ⦿ V nefinančnem sektorju gospodarstva EU-28 v letu 2017 je bilo 6 %, v Sloveniji pa 4,3 %, malih podjetij, ki so zaposlovala 19,9 % (28,9 milijona), v Sloveniji pa 18,5 % (116.000) ljudi, in ustvarila 17,1 % (1.278 milijard evrov), v Sloveniji pa 19,4 % (4,4 milijarde evrov) dodane vrednosti.
- ⦿ V nefinančnem sektorju gospodarstva EU-28 v letu 2017 je bil 1 %, v Sloveniji pa 0,8 %, srednje velikih podjetij, ki so zaposlovala 16,7 % (24,2 milijona), v Sloveniji pa 19,1 % (120.000), in ustvarila 18 % (1.344 milijard evrov), v Sloveniji pa 21,5 % (4,8 milijarde evrov) dodane vrednosti.
- ⦿ V nefinančnem sektorju gospodarstva EU-28 in Slovenije v letu 2017 je bilo le 0,2 % velikih podjetij, ki so zaposlovala v EU-28 34,9 % (50,6 milijona), v Sloveniji pa 27,5 % (173.000) ljudi. Velika podjetja so v EU-28 ustvarila 45,2 % (3.369 milijard evrov), v Sloveniji pa 35,9 % (8,1 milijarde evrov) dodane vrednosti. Dodana vrednost na osebo v velikih podjetjih v EU-28 je bila za 54,1 % večja kot v MSP. Tudi v Sloveniji je bila najvišja dodana vrednost na osebo ustvarjena v velikih podjetjih in je presegala dodano vrednost na osebo v MSP za 47,9 %.

## 2.1 Uvod

Drugo poglavje je namenjeno strnjenemu pregledu števila podjetij, števila zaposlenih in dodane vrednosti nefinančnega sektorja gospodarstva EU-28 in Slovenije po velikostnih razredih podjetij za leto 2017, kar so bili zadnji razpoložljivi agregirani podatki. Kot smo lahko videli v prejšnjem poglavju, so bili podatki za število podjetij, zaposlenih in dodano vrednost za leto 2018 na voljo po dejavnostih in članicah EU-28, vendar ne tudi po velikostnih razredih podjetij. Velikostni razredi so: mikro podjetja z nič do 9 zaposlenimi, mala podjetja z 10 do 49 zaposlenimi, srednje velika podjetja s 50 do 249 zaposlenimi in velika podjetja z 250 in več zaposlenimi. Primerjave po dejavnostih nefinančnega sektorja gospodarstva za EU-28 kot celoto in po članicah EU-28 so narejene že v poglavju 1, in sicer za leto 2018. Podatke za primerjavo smo črpali iz Eurostatove *Structural Business Statistics* za leto 2017 (Eurostat c), ki je dostopna na <http://ec.europa.eu/eurostat/en/web/structural-business-statistics/data/database>.

Analizo smo naredili na osnovi agregiranih podatkov za industrijo (od rudarstva do oskrbe z vodo; ravnanja z odpadki in odpadki; saniranja okolja), gradbeništvo, trgovino; vzdrževanje in popravila motornih vozil in storitve (od prometa in skladiščenja do popravil računalnikov in izdelkov za široko rabo, brez finančnih in zavarovalniških dejavnosti).<sup>1</sup>

## 2.2 Število podjetij, zaposlenih in dodana vrednost po velikostnih razredih podjetij v EU-28 in Sloveniji

Leta 2017 je v nefinančnem sektorju gospodarstva 28 članic EU delovalo 24,3 milijona aktivnih podjetij (leta 2016 jih je bilo 24,4 milijona) s 145,2 milijona zaposlenih oseb oziroma oseb, ki delajo (leta 2016 jih je bilo 142,3 milijona). V letu 2017 se je torej število podjetij v primerjavi z letom 2016 zmanjšalo za 100.000, število oseb, ki delajo, pa povečalo za 2,9 milijona ljudi. Podjetja nefinančnega sektorja gospodarstva so v letu 2017 ustvarila 7.454 milijard evrov dodane vrednosti ali 295 milijard evrov več kot leta 2016 (leta 2016 je dodana vrednost znašala 7.159 milijard evrov, ko je za 164 milijard evrov presegala dodano vrednost, ustvarjeno leta 2015) (rast dodane vrednosti je bila 4,1 % in je za 1,82 odstotne točke presegala rast dodane vrednosti predhodnega leta) (Eurostat c; Bradač Hojnik idr., 2020).

V nefinančnem sektorju gospodarstva EU-28 leta 2017 je bilo 92,9 % mikro podjetij, ki zaposlujejo manj kot 10 ljudi. Manjša pa sta bila v tem velikostnem razredu podjetij deleža v zaposlenosti in ustvarjeni dodani vrednosti. Relativni delež k zaposlenosti je namreč znašal 28,5 %, še manjši pa je bil delež v ustvarjeni dodani vrednosti, ki je znašal 19,6 %. V Sloveniji je bil delež mikro podjetij v nefinančnem sektorju gospodarstva v letu 2017 še večji (94,7 %). Tudi delež zaposlenosti v slovenskih mikropodjetjih v tem sektorju gospodarstva je bil večji kot v EU-28 za 6,4 odstotne točke (34,9 %, kar pa je bilo nekoliko manj kot leta 2016, ko je delež znašal 35,5 % ali leta 2015, ko je znašal 35,8 %). V Sloveniji so leta 2017 mikro podjetja nefinančnega sektorja gospodarstva imela največji delež zaposlenosti (23,1 %) in drugi največji delež v ustvarjeni dodani vrednosti (23,1 %), kar je bil za 3,5 odstotne točke večji delež kot v EU-28 (19,6 %). V EU-28 so imela mikro podjetja drugi največji delež zaposlenosti in dodane vrednosti med štirimi velikostnimi razredi (*tabeli 8 in 9*) (Eurostat c; Bradač Hojnik idr., 2020).

<sup>1</sup> V nefinančni sektor gospodarstva spadajo naslednje SKD dejavnosti: B: Rudarstvo; 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; L: Poslovanje z nepremičninami; M: Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti; N: Druge raznovrstne poslovne dejavnosti; S95: Popravila računalnikov in izdelkov za široko rabo. Kadar je analiza narejena po vrsti za dejavnosti, smo jo naredili po zaporedju črk klasifikacije SKD.

**Tabela 8.** Ključni pokazatelji po velikostnih razredih podjetij nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 in Sloveniji, 2017

	Število podjetij (v 1.000)		Število oseb, ki delajo (v 1.000)		Dodana vrednost (v milijonih evrov)		Dodana vrednost na osebo (v 1.000 evrov)	
	EU-28	Slovenija	EU-28	Slovenija	EU-28	Slovenija	EU-28	Slovenija
Vsa podjetja	24.339	142,2	145.229	628	7.453.751	22.541	51,3	35,9
Vsa MSP	24.291	141,9	94.599	456	4.085.002	14.441	43,2	31,7
Mikro	22.600	134,6	41.412	219	1.463.286	5.215	35,3	23,8
Mala	1.455	6,1	28.922	116	1.277.584	4.382	44,2	37,7
Srednja	236	1,2	24.265	120	1.344.132	4.845	55,4	40,3
Velika	48	0,2	50.630	173	3.368.750	8.100	66,5	46,9

Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih Eurostat c (za leto 2017). Vsote zaradi zaokroževanja niso nujno točne.

V Sloveniji so velika podjetja zasedala drugi največji delež po zaposlenosti (27,5 %, kar je bilo več kot leta 2016 – 27,1 %) in prvega po dodani vrednosti (35,9 %, več kot leta 2016 – 35,4 %). Med MSP so v Sloveniji ustvarila drugi največji delež v dodani vrednosti srednje velika podjetja (21,5 %), tretjega pa mala podjetja (19,4 %). Mikro podjetja v EU-28 so beležila najnižjo raven produktivnosti, ki smo jo izrazili z dodano vrednostjo na osebo, ki je znašala v EU-28 35.300 evrov (1 % več kot leta 2016 – 34.900 evrov), kar je bilo za 31,2 % manj od evropskega povprečja (51.300 evrov, leta 2016 je povprečje znašalo 50.300 evrov) oziroma za 46,9 % manj, kot je znašala najvišja dodana vrednost na osebo v velikih podjetjih (66.500 evrov, leta 2016 pa 66.000 evrov). Tudi v Sloveniji so bila najmanj produktivna mikro podjetja, ki so ustvarila 23.800 evrov (leta 2016 pa 21.900 evrov) dodane vrednosti na osebo, kar je bilo 33,7 % manj od slovenskega povprečja (35.900 evrov, leta 2016 pa je slovensko povprečje znašalo 34.100 evrov) oziroma 49,3 % manj od najvišje dodane vrednosti na osebo v velikih podjetjih (46.900 evrov, leta 2016 pa 44.600 evrov) (Eurostat c; Bradač Hojnik idr., 2020).

**Tabela 9.** Relativni pomen velikostnih razredov podjetij nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 in Sloveniji, 2017

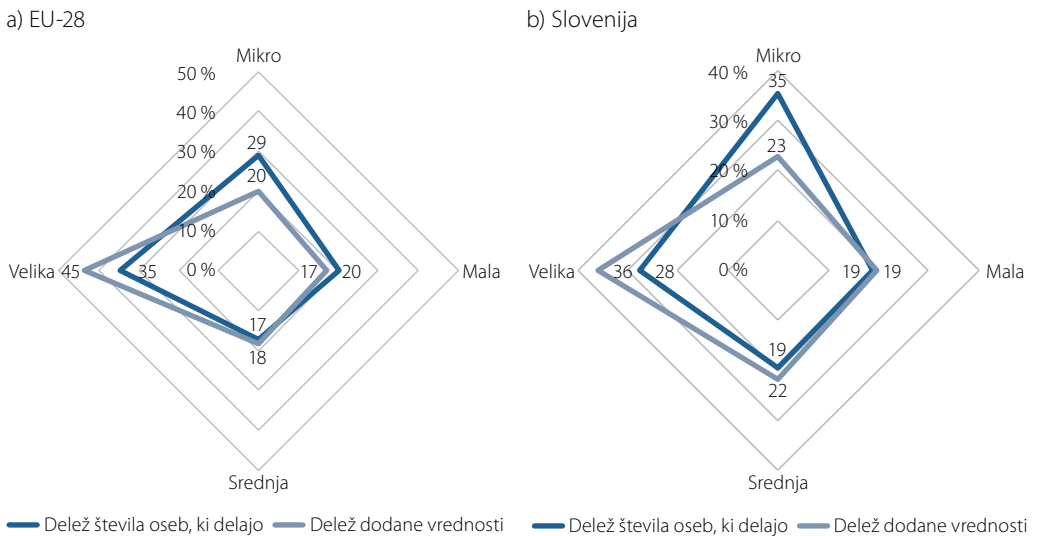
	Delež števila oseb, ki delajo (v %)		Delež dodane vrednosti (v %)		Dodana vrednost na osebo v 1.000 evrov		Relativna DV na osebo (od skupaj = 100 %)	
	EU-28	Slovenija	EU-28	Slovenija	EU-28	Slovenija	EU-28	Slovenija
Mikro	28,5	34,9	19,6	23,1	35,3	23,8	68,8	66,3
Mala	19,9	18,5	17,1	19,4	44,2	37,7	86,1	105,1
Srednja	16,7	19,1	18,0	21,5	55,4	40,3	107,9	112,2
Velika	34,9	27,5	45,2	35,9	66,5	46,9	129,6	130,8

Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih Eurostat c (za leto 2017).

Po številu je bilo leta 2017 v nefinančnem sektorju gospodarstva EU-28 najmanj velikih podjetij – samo 48.000 ali 0,2 % vseh podjetij, kar je bilo več kot leta 2016 (46.000 podjetij). V Sloveniji je bilo leta 2017 v nefinančnem sektorju gospodarstva 233 velikih podjetij (9 podjetij ali 4 % več kot leta 2016) (0,2 % vseh). Velika podjetja so v EU-28 ustvarila 3.369 milijard evrov (leta 2016 pa 3.137 milijard evrov) dodane vrednosti, kar je predstavljalo 45,2 % (1,4 odstotne točke več kot leta 2016) celotne dodane vrednosti nefinančnega sektorja. V Sloveniji so velika podjetja nefinančnega sektorja gospodarstva v letu 2017 ustvarila za 8,1 milijarde evrov dodane vrednosti (v letu 2016 pa 7,3), kar je predstavljalo

35,9 % (leta 2016 pa 35,4 %) – delež v ustvarjeni dodani vrednosti se je torej povečal zaradi porasta števila velikih podjetij. Ugotovili smo, da so bila velika podjetja v Sloveniji manj uspešna kot velika podjetja v EU-28, saj so ustvarila, kljub enakemu deležu po številu (0,2 %), za 9,3 odstotne točke manjši delež dodane vrednosti, kar je bil še nekoliko večji zaostanek glede na leto 2016 (8 odstotnih točk) (Eurostat c) (slika 31).

**Slika 31.** Relativni pomen velikostnega razreda podjetij nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 in Sloveniji, 2017



Vir: IPMMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih Eurostat c (za leto 2017).

Prispevek k ustvarjeni dodani vrednosti posamezne dejavnosti nefinančnega sektorja gospodarstva po velikostnih razredih v letu 2017 je prikazan v *prilogi 9*.

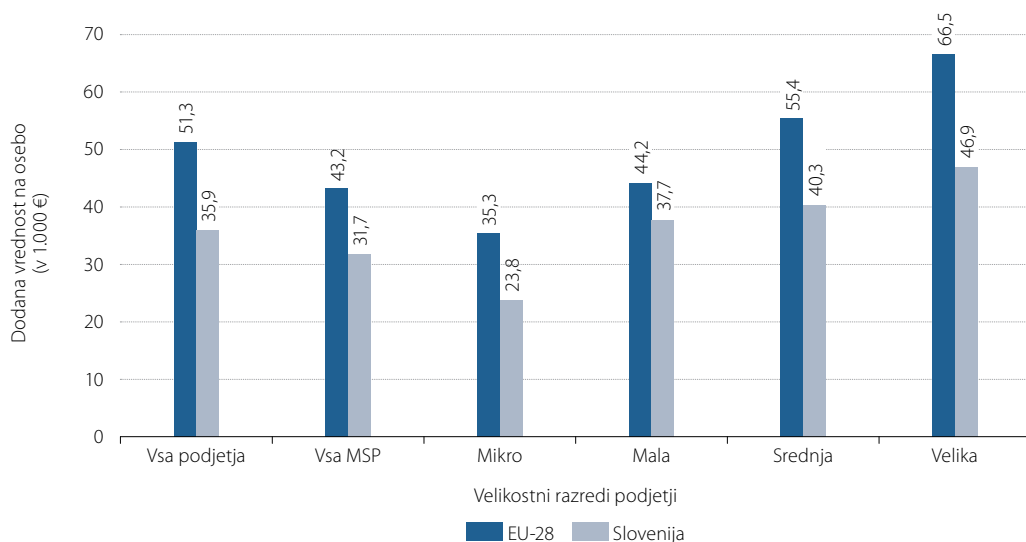
Velika podjetja so v večini dejavnosti ustvarila relativno največji delež dodane vrednosti, ki je bil v EU-28 večji kot v Sloveniji. Največji delež dodane vrednosti so ustvarila velika podjetja v oskrbi z električno energijo, plinom in paro (EU-28: 71 %; Slovenija: 63 %) in v predelovalnih dejavnostih (EU-28: 61 %; Slovenija 50 %). Več kot polovico dodane vrednosti so ustvarila velika podjetja v EU-28 še v naslednjih dejavnostih: rudarstvo (67 %), informacijske in komunikacijske dejavnosti (58 %), promet in skladiščenje (56 %) ter v oskrbi z vodo; ravnanju z odpadki in odpadki; saniranju okolja (54 %). V Sloveniji so največji delež dodane vrednosti ustvarila velika podjetja v rudarstvu, a delež ni znan zaradi varovanja podatkov. Vidimo pa lahko, da združena deleža malih in velikih podjetij v rudarstvu znašata 70 %. Velika podjetja so ustvarila 63 % dodane vrednosti v oskrbi z električno energijo, plinom in paro. V preostalih dejavnostih je bil delež velikih podjetij manjši od polovice, a kljub vsemu med največjimi. To ni veljalo za oskrbo z vodo; ravnanje z odpadki in odpadki; saniranje okolja, v kateri so največji delež dodane vrednosti ustvarila srednje velika podjetja (54 %). Prav tako ne velja za gradbeništvo, v katerem je bil delež ustvarjene dodane vrednosti velikih podjetij zgolj 9 %. Najmanjši delež dodane vrednosti (2 %) pa so ustvarila velika podjetja v strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnostih (Eurostat c).

Velika razlika glede ustvarjenega deleža dodane vrednosti po velikostnih razredih podjetij v Sloveniji v primerjavi z EU-28 je bila v informacijskih in komunikacijskih dejavnostih, kjer so v Sloveniji velika

podjetja prispevala 35 %, v EU-28 pa 58 %, ter v strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnostih (EU-28: 26 %; Slovenija: 2 %). V poslovanju z nepremičninami v Sloveniji velikih podjetij ni bilo, medtem ko so v EU-28 ustvarila skoraj petino dodane vrednosti. K dodani vrednosti prometa in skladiščenja so velika podjetja v Sloveniji prispevala 44 %, v EU-28 pa 56 %. V trgovini; vzdrževanju in popravilih motornih vozil so velika podjetja v EU-28 ustvarila 35 %, v Sloveniji pa 27 % dodane vrednosti. V gradbeništvu so velika podjetja ustvarila v EU-28 eno petino dodane vrednosti, v Sloveniji pa 9 %. V gostinstvu sta bila deleža ustvarjene dodane vrednosti velikih podjetij skoraj enaka (26 % v EU-28 in 25 % v Sloveniji) (Eurostat c).

Dodana vrednost na osebo v velikih podjetjih EU-28 je znašala 66.500 evrov (leta 2016 pa 66.000 evrov), kar je bilo za 54 % več, kot je znašala dodana vrednost na osebo v MSP. Dodana vrednost na osebo v velikih podjetjih je bila za 23.300 evrov večja od dodane vrednosti na osebo v MSP (43.200 evrov). Tudi v Sloveniji je bila najvišja dodana vrednost na osebo ustvarjena v velikih podjetjih (46.900 evrov, leta 2016 pa 44.600 evrov) in je za 23.100 evrov (leta 2016 pa 22.700 evrov) presegala najnižjo dodano vrednost na osebo, ki je bila tudi v Sloveniji dosežena v mikro podjetjih (23.800 evrov, leta 2016 pa 21.900 evrov). Povprečna dodana vrednost na zaposleno osebo v velikem podjetju je bila za 15.200 evrov (leta 2016 pa za 14.400 evrov) višja od dodane vrednosti na osebo v MSP (31.700 evrov, leta 2016 pa 30.200. evrov) (slika 32).

**Slika 32.** Dodana vrednost na osebo po velikostnih razredih podjetij nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 in Sloveniji, 2017

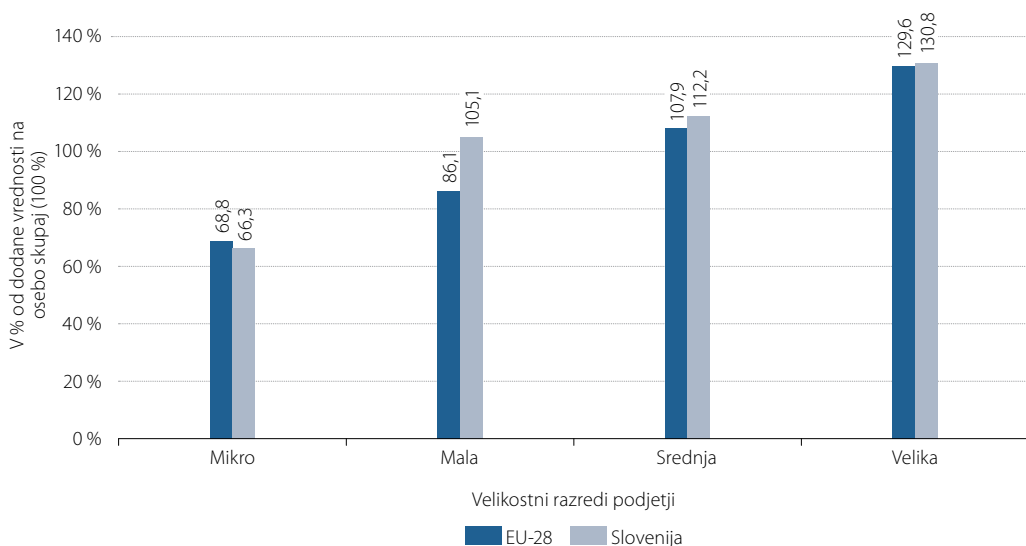


Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih Eurostat c (za leto 2017).

Izračunali smo še relativno dodano vrednost na osebo po velikostnih razredih podjetij, kar je prikazano na sliki 33. Produktivnost zaposlene osebe v velikem podjetju je najbolj presegala povprečno produktivnost, tako v EU-28 (za 30 %) kot tudi v Sloveniji (za 31 %). Nadpovprečno je bila produktivna zaposlena oseba v srednje velikem podjetju v EU-28 in tudi v Sloveniji. Dodana vrednost na osebo v srednje velikem podjetju v Sloveniji je presegala slovensko povprečje za 12 %, v EU-28 pa za 8 %. Nadpovprečno produktivnost v Sloveniji je v letu 2017 dosegala le še zaposlena oseba

v majhnem podjetju, kjer je bilo presežanje slovenskega povprečja 5 %. V EU-28 so bila mala podjetja podpovprečna (za evropskim povprečjem so zaostajala za 14 %). Podpovprečno produktivna so bila v Sloveniji le mikro podjetja, v katerih je zaposlena oseba dosegala le 66 % slovenske povprečne dodane vrednosti na osebo. V povprečnem mikro podjetju v EU-28 je bilo zaostajanje za evropskim povprečjem prav tako največje, vendar manjše od slovenskega, saj je bila dodana vrednost na zaposlenega v tem velikostnem razredu podjetij za 31 % manjša od evropskega povprečja. V letu 2017 pa so bila vsa MSP nefinančnega sektorja gospodarstva podpovprečno produktivna tako v EU-28 kot tudi v Sloveniji, saj so dosegala le 84 % evropskega oziroma 88 % slovenskega povprečja, kar pomeni, da je bil zaostanek povprečne produktivnosti v MSP za 4 odstotne točke manjši v Sloveniji kot v EU-28 (Eurostat c) (slika 33).

**Slika 33.** Relativna dodana vrednost na osebo po velikostnih razredih podjetij nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 in Sloveniji, 2017



Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih Eurostat c (za leto 2017).

### 3 Sklepna spoznanja in ugotovitve

V letu 2019 je imelo slovensko gospodarstvo 119.891 aktivnih podjetij (gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov posameznikov), med katere niso bili vključeni samostojni podjetniki posamezniki, ki so obdavčeni na podlagi ugotovljenega dobička z upoštevanjem normiranih stroškov (takšnih podjetnikov je bilo 36.815). Za raziskavo smo namreč uporabljali podatke Agencije za javnopravne evidence in storitve (AJ PES), ki ji ti podjetniki niso dolžni predložiti svojih letnih poročil. Podjetja so zaposlovala 600.621 ljudi, kar je povzročilo za 15,5 milijarde evrov stroškov dela, ustvarila 107 milijard evrov prihodka (od tega 43,7 milijarde evrov s prodajo na tujem trgu) in 27,3 milijarde evrov dodane vrednosti. Največ podjetij je delovalo v osrednjeslovenski regiji (35 %), ki je zaposlovala največ ljudi (36,7 %), ustvarila največji delež prihodka (45,4 %), največji delež izvoza (38,5 %) in največji delež dodane vrednosti (40,9 %). Iz tega je razvidno, da je slovensko gospodarstvo izjemno koncentrirano (centralizirano), kajti drugo mesto so zasedale regije s precej manjšimi deleži: podravska regija po številu podjetij (13,6 %) in zaposlenosti (14 %), savinjska regija po prihodku (10,2 %) in dodani vrednosti (12,3 %), jugovzhodna Slovenija po izvozu (11 %). Največjo povprečno velikost je imelo podjetje, ki je zaposlovalo 6,1 osebe v jugovzhodni Sloveniji, kar je bilo več od slovenskega povprečja (4,7 osebe). Delavec, zaposlen v povprečnem podjetju jugovzhodne Slovenije, je bil tudi najbolj produktiven, saj je ustvaril za 19 % *višjo dodano vrednost na zaposlenega od slovenskega povprečja*.

Leta 2018 je bilo v nefinančnem sektorju gospodarstva EU-28, v katerega sodijo industrija, trgovina in storitve (ki so zajete v 13 dejavnostih), delovalo skoraj 25 milijonov podjetij, več kot 149 milijonov zaposlenih, ustvarjenih skoraj 30 bilijonov evrov prihodka in 8 bilijonov evrov dodane vrednosti. Slovenija, ena od 28 članic, je imela relativno majhen delež v omenjenih kategorijah: 0,6 % delež v številu podjetij, 0,4 % delež v zaposlenosti in po 0,3 % deleža v ustvarjenem prihodku in dodani vrednosti. Velike članice EU-28 so zasedale najvišja mesta po številu podjetij, zaposlenih, ustvarjenem prihodku in dodani vrednosti, kar je razumljivo. Toda po produktivnosti dela so dosegle najboljše rezultate manjše članice – Irska, Luksemburg, Belgija.

Kako se je uvrstila Slovenija v nefinančnem sektorju gospodarstva EU-28 v letu 2018? K skupni dodani vrednosti v EU-28 je Slovenija prispevala 24 milijard evrov ali 0,3 %. Večino slovenske dodane vrednosti so ustvarile predelovalne dejavnosti (36,5 %), trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil (18,7 %), promet in skladiščenje (9,3 %), strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (8,6 %), gradbeništvo (7 %) ter informacijske in komunikacijske dejavnosti (5,7 %). Omenjene dejavnosti so skupaj zaposlovale 83 % ljudi. Predelovalne dejavnosti, trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil, promet in skladiščenje ter informacijske in komunikacijske dejavnosti so bile na ravni Slovenije nadpovprečno produktivne, najbolj informacijske in komunikacijske dejavnosti, v katerih je ustvarjena dodana vrednost na zaposlenega presejala slovensko povprečje za eno tretjino. Vendar je ta dejavnost nudila delo zgolj 4,3 % ljudi, kar je bilo precej manj v primerjavi z zaposlenostjo v predelovalnih dejavnostih (32,7 %) ali v trgovini; vzdrževanju in popravilih motornih vozil (18,3 %). V prometu in skladiščanju je bila dodana vrednost na zaposlenega od slovenskega povprečja višja za 16 %, v predelovalnih dejavnostih za 12 % in za 2 % v trgovini; vzdrževanju in popravilih motornih vozil. V gradbeništvu je bil povprečni delavec najmanj produktiven, saj je bila njegova ustvarjena dodana vrednost od slovenskega povprečja manjša za skoraj eno tretjino. V strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnostih pa je produktivnost zaostajala za slovenskim povprečjem za 9 % (Eurostat a).

Toda ne glede na to, ali so bile dejavnosti nadpovprečno ali podpovprečno produktivne na ravni Slovenije, so bile vse podpovprečno produktivne na ravni EU-28, saj nobena ni dosegala povprečne

ustvarjene dodane vrednosti na delavca v posamezni dejavnosti na ravni EU-28. *Še najmanjši zaostanek od omenjenih šestih dejavnosti je imela trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil*, ki je po produktivnosti dela zaostajala za 11,8 % za evropskim povprečjem v tej dejavnosti. V Sloveniji je po dodani vrednosti na zaposlenega v nefinančnem sektorju gospodarstva v letu 2018 za evropskim povprečjem še najmanj zaostajalo gostinstvo (za 6,9 %, a ta dejavnost je bila v letu 2018 v ustvarjeni dodani vrednosti Slovenije udeležena le s 3,6 %), najbolj pa rudarstvo (za 61 %, njegov delež v slovenski dodani vrednosti v letu 2018 pa je znašal zgolj 0,5 %) (Eurostat a).

Delovna produktivnost šestih najpomembnejših dejavnosti v Sloveniji je imela v primerjavi z najvišjo produktivnostjo dela v EU-28 *še bistveno večji* zaostanek. Največji zaostanek je bil v predelovalnih dejavnostih, saj je slovenski delavec v primerjavi z irskim v tej dejavnosti ustvaril 91 % manj dodane vrednosti. Po zaostanku so sledile informacijske in komunikacijske dejavnosti, v katerih je Slovenija zaostajala za Irsko za 85 %. Dodana vrednost na zaposlenega v strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnostih je bila v Sloveniji manjša za več kot 70 % od dodane vrednosti najbolj produktivnega luksemburškega delavca v tej dejavnosti. V trgovini; vzdrževanju in popravilih motornih vozil je bil zaostanek dodane vrednosti za najbolj produktivnim belgijskim delavcem 67 %. V gradbeništvu je slovenski za irskim gradbenim delavcem po ustvarjeni dodani vrednosti zaostajal za 66 %. V prometu in skladiščenju je bil zaostanek po produktivnosti najmanjši, saj je dodana vrednost na zaposlenega za najboljšim irskim delavcem zaostajala za 54 %, a to je kljub vsemu velik zaostanek.

Primerjava med Slovenijo in Irsko je pokazala, da je bil največji delež dodane vrednosti v predelovalnih dejavnostih tako na Irskem kot v Sloveniji ustvarjen v najproduktivnejši proizvodnji farmacevtskih surovin in preparatov, le da je bil irski občutno večji (45 %) od slovenskega (12 %). Irška dodana vrednost na zaposlenega v tem oddelku dejavnosti je znašala osemkrat več kot slovenska in je predstavljala petkratnik povprečne dodane vrednosti irskih predelovalnih dejavnosti, v Sloveniji pa štirikratnik slovenskega povprečja predelovalnih dejavnosti. Ustvarjena dodana vrednost irskih predelovalnih dejavnosti se je v petih letih (od leta 2014 do leta 2018) povečala za 2,8-krat (slovenska za 28 %), prihodek za 2,2-krat (slovenski za 27 %), prihodek na zaposlenega pa za 1,8-krat (slovenski za 12 %) (Eurostat a). Za Irsko je značilno, da pretežni delež outputa predelovalnih dejavnosti ustvari le peščica velikih podjetij, ki ogromno vlagajo v raziskave in razvoj na področjih, ki podpirajo proizvodne dejavnosti. Ker si Irška prizadeva ostati globalno konkurenčna, razvija znanje in sposobnosti za t. i. digitalno preobrazbo svoje proizvodne osnove. Inovacije so ključni vir konkurenčne prednosti irskih podjetij, ki imajo vodilni položaj po vsem svetu v farmaciji, na področju kemikalij in hrane ter v računalniškem sektorju (Burke-Kennedy, 2020). Na Irskem so zelo konkurenčna tudi mala in srednje velika podjetja, ki jih je v letu 2017 Evropska komisija uvrstila na prvo mesto po inovativnosti. V zadnjih 30 letih se je na Irskem razvil obsežen ekosistem sodelovalnih raziskav, v katerem sodelujejo svetovno znane multinacionalke in domača irska podjetja, ki v partnerstvu z irskimi univerzami in raziskovalnimi inštituti izvajajo uporabne raziskave. Irška je dom nekaterih najbolj inovativnih podjetij na svetu in dosledno tekmuje za projekte raziskav in razvoja velikega obsega na področjih, kot so farmacija, medicinska tehnologija in proizvodnja hrane (Cafico International, 2018).

Slovensko dejavnost trgovine; vzdrževanja in popravil motornih vozil, ki je v Sloveniji prispevala k ustvarjeni dodani vrednosti drugi največji delež (18,7 %), smo primerjali z Belgijo. Ugotovili smo, da je bil v najbolj produktivnem oddelku posredništvo in trgovina na debelo, razen z motornimi vozili ustvarjen največji delež dodane vrednosti tako v Belgiji (53 %) kot tudi v Sloveniji (45 %), s tem da je Belgija za to potrebovala celo manjši delež zaposlenih v dejavnosti kot Slovenija. Prihodek belgijskega podjetja je bil 3,3-krat večji od prihodka slovenskega podjetja. V belgijski trgovini; vzdrževanju in popravilih motornih vozil je bilo za investicije namenjenih skoraj 18 % dodane vrednosti (8,5 milijarde evrov), v Sloveniji pa je šlo za le 8 % te vrednosti investicij (679 milijonov



evrov) 15 % dodane vrednosti (Eurostat a). Razvoj belgijske trgovine sega vse do 11. stoletja, ko se je Bruselj razvil v cvetoče trgovsko mesto, ki je bilo v 13. stoletju znano kot veliko trgovsko mesto po vsej Evropi. Tudi belgijsko mesto Gent je bilo že v 13. in 14. stoletju ena od najpomembnejših evropskih trgovskih prestolnic (v 13. stoletju je bil Gent glavno mesto belgijske regije Flandrije). Ker Belgija na severu meji z morjem, se je že v 14. in 15. stoletju njeno mesto Brugge razvilo v eno izmed največjih trgovskih pristanišč v severni Evropi (Wikipedija, 2020). Sicer pa ima Belgija strateški geografski položaj, saj leži med Združenim kraljestvom, Nemčijo in Francijo, med tremi glavnimi evropskimi gospodarstvi. V državi imajo sedež številne mednarodne organizacije, zato Belgija ponuja tudi priložnosti za posebne projekte. Ker ima odprt trg, ki je dobro povezan z glavnimi svetovnimi gospodarstvi, je tudi privlačna za številne vlagatelje. Geografska lokacija in dobro razvite prometne povezave so Belgiji pomagale razviti raznoliko gospodarstvo s široko paleto storitev, proizvodnje in visokih tehnologij. Poslovna klima je dobra in država je idealna za mednarodno poslovanje (SPIRIT Izvozno okno, 2020).

Promet in skladiščenje smo primerjali z Luksemburgom in Slovenijo, kjer je dejavnost prispevala 9,3 % k dodani vrednosti. Po ustvarjeni dodani vrednosti na zaposlenega je ta dejavnost dosegala 86 % evropskega povprečja, s čimer se je po tem kriteriju uvrstila na drugo mesto za trgovino; vzdrževanjem in popravili motornih vozil (izmed omenjenih za Slovenijo ključnih šestih dejavnosti). Boljši položaj je dejavnost uspela doseči zaradi svoje relativno večje rasti dodane vrednosti. V letu 2018 je imela enako število podjetij kot leta 2010, ustvarila pa je za 30 % večjo dodano vrednost, zaposlovala za 3 % več ljudi in posledično se je nekoliko povečala povprečna velikost podjetja. Na osnovi razpoložljivosti podatkov za Luksemburg le za en oddelek dejavnosti (zaradi nerazkrivanja), in sicer za kopenski promet, cevovodni transport, je bilo v Luksemburgu ustvarjenih 38 % dodane vrednosti v dejavnosti in za to potrebnih 59 % zaposlenih celotne dejavnosti. V Sloveniji je bilo v tem oddelku ustvarjenih 51 % dodane vrednosti in zaposlenih 67 % ljudi celotne dejavnosti. V obeh članicah je bila produktivnost dela v tem oddelku podpovprečna, še nižja od te je bila samo še v poštni in kurirski dejavnosti. V oddelku skladiščenje in spremljajoče prometne dejavnosti z najvišjo produktivnostjo dela, ki je povprečje presegala za več kot dva krat, je bilo v Sloveniji ustvarjenih precej manj, 39 %, dodane vrednosti in zaposlenih 18 % ljudi celotne dejavnosti. Ker je bilo v Sloveniji 9-krat toliko podjetij kot v Luksemburgu, je bila povprečna velikost luksemburškega podjetja skoraj štirikrat večja, ustvarjeni prihodki na podjetje pa 9-krat večji (Eurostat a).

Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti, ki so v Sloveniji prispevale k dodani vrednosti četrti največji delež (8,6 %), smo primerjali z Luksemburgom. Podatki, ki so bili na voljo, kažejo, da je Luksemburg ustvaril največji delež dodane vrednosti in tudi Slovenija v oddelku arhitekturno in tehnično projektiranje, tehnično preizkušanje in analiziranje, a je Slovenija za manjšo ustvarjeno dodano vrednost zaposlovala dvakrat več ljudi, kar je imelo za posledico za več kot pol manjšo produktivnost dela. Luksemburško povprečno podjetje v tem oddelku dejavnosti je bilo 2,5-krat večje od slovenskega. V oddelku oglaševanja in raziskovanja trga je slovenska produktivnost dela zaostajala za 40 %. Slovenska dodana vrednost na zaposlenega v veterinarstvu je zaostajala za luksemburško za 37 %. V veterinarstvu so bila podjetja v Sloveniji večja (4,9 osebe) kot v Luksemburgu (2,1 osebe), kar se je odražalo tudi v najmanjšem zaostanku produktivnosti dela tega oddelka na ravni dejavnosti. Za dejavnost v Sloveniji je bilo značilno veliko število podjetij, ki jih je bilo skoraj 4-krat toliko kot v Luksemburgu, zaradi česar je prihodek na podjetje v Sloveniji predstavljal zgolj slabe 3 % prihodka luksemburškega podjetja (Eurostat a).

Čeprav je Luksemburg majhna država, tako po prebivalstvu kot obsegu zemljišča, ima različne politične, socialne in gospodarske dejavnike, ki so državi v preteklih letih omogočili razvoj visoko prefinjenega, postindustrijskega, tehnološko motiviranega storitvenega gospodarstva. Zaradi tega je

Luksemburg po vsem svetu znan kot poslovno prijazna država z nizkimi davki od dohodkov pravnih oseb, stabilno delovno silo in z vladnimi spodbudami v zvezi z naložbami. Zaradi velike dolgoročne podpore vlade tehnološkemu sektorju ima Luksemburg ogromno, izjemno hitro komunikacijsko infrastrukturo, pa tudi več podatkovnih centrov. Zato lahko ta zelo majhna država ponudi veliko mednarodno povezljivost s svetovnim omrežjem. Luksemburg je uspešen v mednarodni trgovini in mednarodnih naložbah (Luxembourg Trade & Invest, 2019). Pri tem igra pomembno vlogo tudi država, ki ima dobro začrtano svojo strategijo gospodarskega razvoja države, po čemer se je vredno zgledovati tudi drugod.

Gradbeništvo, ki je prispevalo peti največji delež (7 %) k slovenski dodani vrednosti, smo primerjali z Irsko. V gradbeništvu Irske in Slovenije je bil največji delež dodane vrednosti ustvarjen v oddelku specializirana gradbena dela (pripravljalna dela na gradbišču, inštaliranje pri gradnjah, zaključna gradbena dela, krovstvo in druga specializirana dela), a je bila v Sloveniji za več kot pol nižja produktivnost dela. V obeh članicah pa je bila produktivnost dela v tem oddelku dejavnosti podpovprečna. Najvišjo produktivnost dela, ki je slovensko povprečje gradbeništva presejala za 42 %, je Slovenija dosegala v gradnji inženirskih objektov (gradnja cest in železnic, mostov, predorov, objektov oskrbne infrastrukture), a je bilo v tem oddelku ustvarjene bistveno manj dodane vrednosti in še manjši je bil delež zaposlenosti. Kljub vsemu je Slovenija tudi tukaj zaostajala za več kot 50 %. Povprečna velikost luksemburškega podjetja v gradnji inženirskih objektov je bila skoraj petkratnik slovenske povprečne velikosti podjetja. Tudi v gradnji stavb je Irska precej prekašala Slovenijo, saj je z 10 % manj zaposlenih ustvarila za 168 % več dodane vrednosti in tako ustvarila trikrat višjo delovno produktivnost, kar odraža bolj učinkovito rabo resursov in konkurenčnejše poslovanje. Na Irskem je bilo 3-krat več podjetij kot v Sloveniji. Ker pa je bilo na Irskem zaposlenih 2-krat toliko ljudi kot v Sloveniji, je bila povprečna velikost slovenskega gradbenega podjetja večja. Toda ker so bili ustvarjeni prihodki v dejavnosti na Irskem skoraj 5-krat tolikšni kot v Sloveniji, so bili prihodki na podjetje v Sloveniji za skoraj 40 % manjši. Dodana vrednost v gradbeništvu na Irskem se je v petih letih povečala za 91 %, v Sloveniji pa za 28 %. Posledično se je dodana vrednost na zaposlenega na Irskem v petih letih povečala za 32 %, v Sloveniji pa za 16 % in je bila 3-krat višja kot v Sloveniji.

Primerjavo smo zaključili še za informacijske in komunikacijske dejavnosti z Irsko in Slovenijo, kjer je ta dejavnost prispevala šesti največji delež (5,7 %) dodane vrednosti. Največji delež dodane vrednosti (50 %) in zaposlenosti (57 %) je bil v Sloveniji in na Irskem (27 % dodane vrednosti in 58 % zaposlenosti) ustvarjen v oddelku računalniško programiranje, svetovanje in druge s tem povezane dejavnosti, s tem da je bil delavec na Irskem skoraj 4-krat produktivnejši, delal pa je v 2,5-krat večjem povprečnem podjetju kot slovenski delavec tega oddelka dejavnosti. Za Irsko so bili za primerjavo zaradi varovanja zasebnosti na voljo podatki za le dva oddelka (od šestih). Najvišja produktivnost dela v Sloveniji, ki je povprečno produktivnost v dejavnosti presejala za skoraj 90 %, je bila ustvarjena v oddelku telekomunikacijskih dejavnosti, v kateri je bila ustvarjena skoraj ena tretjina dodane vrednosti in zaposlenih 17 % vseh zaposlenih v dejavnosti. Tudi v informacijskih in komunikacijskih dejavnostih je bilo število podjetij na Irskem občutno večje kot v Sloveniji (za 60 %), toda ustvarjeni prihodek na Irskem je bil 36-krat tolikšen kot v Sloveniji. Preračunan na podjetje, je v Sloveniji predstavljal le 4 % ustvarjenega prihodka irskega podjetja. Irska ustvarjena dodana vrednost je bila 26-krat višja od slovenske, medtem ko je bilo število zaposlenih na Irskem le 3,9-krat večje kot v Sloveniji, kar je rezultiralo v skoraj 7-krat višji irski delovni produktivnosti. Irska je imela v strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnostih tudi ogromne investicije. V letu 2018 so znašale 5 milijard evrov (22 % več kot leta 2014) in so predstavljale 14,2 % ustvarjene dodane vrednosti v dejavnosti. V Sloveniji so investicije v dejavnosti v letu 2018 znašale 224 milijonov evrov (35 % več kot leta 2014), kar je predstavljalo 16,4 % ustvarjene dodane vrednosti v dejavnosti v letu 2018 (Eurostat a).

Kot smo lahko videli, je s preiščeno gospodarsko politiko mogoče doseči najboljše rezultate tudi manjšim članicam EU-28, kar je lahko velika spodbuda in zgled Sloveniji, kot eni izmed najmanjših članic EU-28. V Sloveniji moramo napore usmeriti v obstoječa perspektivna podjetja, ne glede na njihovo velikost, in jim omogočiti, da se bolj približajo po ekonomski moči svojim najboljšim tekmečem. Podjetja potrebujejo čim spodbudnejše pogoje za razvoj in rast. Ključno za uspešen razvoj podjetij in dejavnosti je doseganje čim večjega tržnega deleža ter posledično potrebnega prihodka in dodane vrednosti. Višja dodana vrednost omogoča financiranje ustrezne ravni investicij za posodabljanje poslovanja in inovacije. Na primer, v predelovalnih dejavnosti je bilo za enako raven investicij namenjenih manj kot 2 % ustvarjene dodane vrednosti na Irskem, medtem ko v Sloveniji 20 %. Ali v belgijski trgovini; vzdrževanju in popravilih motornih vozil je bilo investiranih skoraj 9 milijard evrov ali 18 % dodane vrednosti v dejavnosti, v Sloveniji pa 679 milijonov evrov ali 15 % dodane vrednosti. Primerjava sicer močno agregiranih podatkov za dejavnosti, ki so po svojem deležu ustvarjene dodane vrednosti pomembne za Slovenijo, je pokazala, da je glavni problem slovenskega gospodarstva prenizka delovna produktivnost, ki je posledica bistveno nižjih ustvarjenih prihodkov in prevelike razdrobljenosti podjetij.

Naj sklenemo z naslednjimi glavnimi ugotovitvami:

- Napor podjetij v predelovalnih dejavnostih, ki ustvarjajo največji delež dodane vrednosti in izvoza, mora biti usmerjen v krepitev ekonomskega in konkurenčnega položaja. Potrebna je konsolidacija, saj velikost podjetju omogoča boljši konkurenčni položaj, boljšo pogajalsko pozicijo, stroškovno racionalizacijo in večjo akumulacijo za izpeljavo potrebnih investicij. V Sloveniji je bilo v predelovalnih dejavnostih v letu 2018 število podjetij večje za 15 %, dodana vrednost za 42 % in zaposlenost za 8 % kot leta 2010. Posledično je bila ustvarjena dodana vrednost na podjetje večja za 24 % in za 6 % je bilo manjše število zaposlenih na podjetje. Na Irskem pa je bilo v tej dejavnosti število podjetij prav tako večje za 15 %, a se je dodana vrednost povečala za 200 %, zaposlenost za 25 %, dodana vrednost na podjetje za 160 % in povprečno podjetje za 8 % glede na leto 2010. Pomembno pa je še poudariti, da so predelovalne dejavnosti vključene v vse bolj obsežne in zapletene vrednostne verige, ki povezujejo vodilne korporacije ter MSP v različnih sektorjih oziroma dejavnostih in državah, zaradi česar je njihov gospodarski pomen še veliko večji, kot ga je mogoče izraziti zgolj z njegovim deležem v ustvarjeni dodani vrednosti oziroma BDP, saj sodelujejo z drugimi gospodarskimi strukturami v Sloveniji in širše, ki zajemajo dejavnosti, povezane z oskrbo surovin, energije in poslovnih storitev (npr. logistike), potrošniških storitev (npr. poprodajne storitve za trajne izdelke) in s turizmom. V Sloveniji moramo spodbujati ustanavljanje novih podjetij s potencialom rasti in rast obstoječih podjetij, saj takšna podjetja predstavljajo glavni vir ustvarjanja delovnih mest in inovativnih dejavnosti v gospodarstvu – to dvoje pa na splošno povzroči dvig življenjskega standarda vseh. Vendar je pomembno razumeti, da je za takšno gospodarsko rast pomembno, da vladni voditelji in javna politika ustvarjajo pogoje za enakomerno družbeno-ekonomsko, demografsko in geografsko podjetniško aktivnost.
- Dejansko je za povečanje dodane vrednosti in delovne produktivnosti v Sloveniji nujno povečanje prihodka. Ustvarjeni prihodek na podjetje v Sloveniji v predelovalnih dejavnostih je bil drastično majhen, saj je predstavljal le slabih 9 % prihodka na podjetje v tej dejavnosti v Luksemburgu, kjer je povprečno podjetje ustvarilo najvišji prihodek. Izjemno nizek prihodek so ustvarila tudi podjetja v preostalih za Slovenijo ključnih dejavnostih. Najvišji prihodek je ustvarilo slovensko podjetje v primerjavi z najboljšo članico EU-28 v gradbeništvu, vendar je kljub temu znašal samo 14 % prihodka luksemburškega podjetja. Velika podjetja v gradbeništvu so v Sloveniji zaposlovala 27 % ljudi, medtem ko na primer na Danskem več kot 50 % zaposlenih v dejavnosti. V trgovini; vzdrževanju in popravilih motornih vozil je povprečno slovensko podjetje ustvarilo 12 % prihodka luksemburškega podjetja, v prometu in skladiščenju 11 % luksemburškega podjetja,

v informacijskih in komunikacijskih dejavnostih le 5 % irskega podjetja, ki je ustvarilo najvišji prihodek v tej dejavnosti. Prihodek na podjetje v strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnostih je predstavljal le 1,8 %, najboljšega luksemburškega podjetja. In to je bila dejavnost, v kateri je imela Slovenija v svojem nefinančnem sektorju gospodarstva največ podjetij (skoraj eno četrtno). Več kot Slovenija so imele podjetij v tej dejavnosti le Nizozemska (30 %) ter Luksemburg in Švedska (po 27 %), vendar je znašal prihodek na podjetje na Nizozemskem za 76 %, v Luksemburgu za 2900 % in na Švedskem za 107 % več kot v slovenskem podjetju. V Sloveniji so v tej dejavnosti velika podjetja ustvarila le 3,5 % dodane vrednosti in zaposlovala 2 % ljudi, medtem ko so velika podjetja na primer na Danskem v tej dejavnosti ustvarila eno tretjino dodane vrednosti in zaposlovala 30 % ljudi v dejavnosti.

- Ker k rasti podjetij in višji delovni produktivnosti prispevajo investicije v izboljšanje tehnologije in inovacije, ki so namenjene razvijanju ponudbe, novih storitev, poslovnih modelov, cenovnih načrtov in poti do trgov, je pomembno, da imajo podjetja dostop do ugodnega financiranja, oziroma so deležna tem večjih davčnih investicijskih olajšav.

## Literatura in viri

1. Admin (2018). Manufacturing Sector is Key to Ireland's Economic Success But Brexit and Digitisation Challenges Loom Large. *IndustryandBusiness.ie*. Pridobljeno s <https://www.industryandbusiness.ie/manufacturing-sector-is-key-to-irelands-economic-success-but-brixit-and-digitisation-challenges-loom-large/#:~:text=The%20Irish%20manufacturing%20sector%2C%20which,Business%2C%20EU%20Digital%20Single%20Market>
2. AJPES (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve) (2020 a). Posredovani elektronski podatki za slovenske gospodarske družbe in samostojne podjetnike za leto 2019.
3. AJPES (2020 b). *Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2019*. Ljubljana, junij. Pridobljeno s [https://www.ajpes.si/doc/LP/Informacije/Informacija\\_LP\\_GD\\_zadruge\\_2019.pdf](https://www.ajpes.si/doc/LP/Informacije/Informacija_LP_GD_zadruge_2019.pdf)
4. AJPES (2020 c). *Informacija o poslovanju samostojnih podjetnikov posameznikov v Republiki Sloveniji v letu 2019*. Ljubljana, junij. Pridobljeno s [https://www.ajpes.si/doc/LP/Informacije/Informacija\\_LP\\_SP\\_2019.pdf](https://www.ajpes.si/doc/LP/Informacije/Informacija_LP_SP_2019.pdf)
5. AJPES (2020 d). Informacija o poslovanju gospodarskih družb, samostojnih podjetnikov in zadrug v jugovzhodni Sloveniji v letu 2019. Pridobljeno s [https://www.ajpes.si/Doc/LP/Informacije/PoStatRegijah/07\\_Jugovzhodna\\_Slovenija\\_Informacija\\_2019\\_GD\\_SP\\_ZAD.pdf](https://www.ajpes.si/Doc/LP/Informacije/PoStatRegijah/07_Jugovzhodna_Slovenija_Informacija_2019_GD_SP_ZAD.pdf)
6. Bradač Hojnik, B., Primec, A., Denac, M., Močnik, D., Rebernik, M. (ur.) in Širec, K. (ur.) (2020). *Slovenska podjetja in izzivi transformiranja poslovanja (Slovenski podjetniški observatorij 2019)*. Maribor: Univerzitetna založba Univerze v Mariboru. Pridobljeno s <http://ipmmp.um.si/slovenski-podjetniski-observatorij/spo-monografije/?r=1196>
7. Burke-Kennedy, E. (2020). Just 10 Companies Account for Over 50% of Irish Manufacturing Output. *The Irish Times*, Monday, November 16. Pridobljeno s <https://www.irishtimes.com/business/economy/just-10-companies-account-for-over-50-of-irish-manufacturing-output-1.4314635>
8. Cafico International (2018). Innovation in Ireland is a Key Competitive Advantage. Pridobljeno s <https://www.caficointernational.com/innovation-ireland/>
9. Eurostat a. *Structural Business Statistics (SBS)*. SBS – Main Indicators. *Annual Enterprise Statistics for Special Aggregates of Activities (NACE Rev. 2)*. Pridobljeno s <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/structural-business-statistics/data/database>

10. Eurostat b. *Population (Demography, Migration and Projections)*. Pridobljeno s <https://ec.europa.eu/eurostat/web/population-demography-migration-projections/data/main-tables>
11. Eurostat c. *Structural Business Statistics (SBS). SBS – Main Indicators. Annual Enterprise Statistics by Size Class for Special Aggregates of Activities (NACE Rev. 2)*. Pridobljeno s <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/structural-business-statistics/data/database>
12. [https://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/razvoj\\_slovenije/2019/slovenski/POR2019\\_splet1.pdf](https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/razvoj_slovenije/2019/slovenski/POR2019_splet1.pdf)
13. Luxembourg Trade&Invest (2019). *Luxembourg 12th Most Competitive Economy. Luxembourg Trade&Invest*. Pridobljeno s <https://www.tradeandinvest.lu/news/luxembourg-12th-most-competitive-economy/>
14. Močnik, D., Crnogaj, K. in Bradač Hojnik, B. (2016). *Slovenska podjetja in družbena odgovornost (Slovenski podjetniški observatorij 2016)*. Maribor: Univerzitetna založba Univerze v Mariboru. Pridobljeno s <http://ipmmp.um.si/slovenski-podjetniski-observatorij/spo-monografije/?r=702>
15. Močnik, D., Duh, M., Crnogaj, K., Rebernik, M. (ur.) in Širec (ur.). (2018). *Slovenska podjetniška demografija in prenos znanja (Slovenski podjetniški observatorij 2018)*. Maribor: Univerzitetna založba Univerze v Mariboru. Pridobljeno s <http://ipmmp.um.si/slovenski-podjetniski-observatorij/spo-monografije/?r=1090>
16. Poslovni register Slovenije (PRS). Pridobljeno s [https://www.ajpes.si/Doc/Registri/PRS/Porocila/Arhiv/posl\\_subj\\_skup\\_2008-2019.xlsx](https://www.ajpes.si/Doc/Registri/PRS/Porocila/Arhiv/posl_subj_skup_2008-2019.xlsx)
17. Rebernik, M., Širec, K. in Močnik, D. (2013). *Stanje slovenskega podjetništva in izzivi izobraževanja za podjetnost (Slovenski podjetniški observatorij 2013)*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta. Pridobljeno s <http://ipmmp.um.si/slovenski-podjetniski-observatorij/spo-monografije/?r=182>
18. SiStat a. Statistični urad Republike Slovenije. *Prebivalstvo po starosti in spolu, statistične regije, Slovenija, polletno*. Pridobljeno s <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/05C2001S.px>
19. SiStat b. Statistični urad Republike Slovenije. *Skupni prirast prebivalstva, kohezijski regiji, Slovenija, letno*. Pridobljeno s <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/05I3006S.px>
20. SiStat c. Statistični urad Republike Slovenije. *Spremembe območij statističnih regij*. Pridobljeno s [https://www.stat.si/StatWeb/File/DocSysFile/9430/Spremembe\\_obmocij\\_statisticnih\\_regij.pdf](https://www.stat.si/StatWeb/File/DocSysFile/9430/Spremembe_obmocij_statisticnih_regij.pdf)
21. SPIRIT Izvozno okno (2020). *Belgija*. Pridobljeno s <https://www.izvoznookno.si/drzave/belgija/gospodarske-panoge/>
22. SURS a. Statistični urad Republike Slovenije. *Slovenske statistične regije in občine v številkah. Pomurska regija*. Pridobljeno s <https://www.stat.si/obcine/sl/Region/Index/1>
23. SURS b. Statistični urad Republike Slovenije. *Slovenske statistične regije in občine v številkah. Zasavska regija*. Pridobljeno s <https://www.stat.si/obcine/sl/Region/Index/5>
24. SURS c. Statistični urad Republike Slovenije. *Slovenske statistične regije in občine v številkah. Goriška regija*. Pridobljeno s <https://www.stat.si/obcine/sl/Region/Index/11>
25. SURS d. Statistični urad Republike Slovenije. *Kako je država poseljena?* Pridobljeno s <https://www.stat.si/obcine/sl/Theme/Index/PrebivalstvoGostota>
26. SURS e. Statistični urad Republike Slovenije. *Jugovzhodna Slovenija*. Pridobljeno s <https://www.stat.si/obcine/sl/Region/Index/7>
27. SURS f. Statistični urad Republike Slovenije. *Pomurska regija*. Pridobljeno s <https://www.stat.si/obcine/sl/Region/Index/1>
28. Širec, K. (ur.) in Rebernik, M. (ur.) (2010). *Vrzeli slovenskega podjetniškega okolja (Slovenski podjetniški observatorij 2009/10)*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta. Pridobljeno s <http://ipmmp.um.si/slovenski-podjetniski-observatorij/spo-monografije/?r=186>

29. Širec, K., Bradač Hojnik, B., Denac, M. in Močnik, D. (2017). *Slovenska podjetja in krožno gospodarstvo (Slovenski podjetniški observatorij 2017)*. Maribor: Univerzitetna založba Univerze v Mariboru.
30. UMAR. Urad za makroekonomske analize in razvoj (2020 a). *Zadolženost podjetniškega sektorja*. Kratke analize. Pridobljeno s [https://www.umar.gov.si/publikacije/kratke-analize/publikacija/news/zadolzenost-podjetniskega-sektorja-2/?tx\\_news\\_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx\\_news\\_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=103f0a0c1701f19a393baefadb5b68f6](https://www.umar.gov.si/publikacije/kratke-analize/publikacija/news/zadolzenost-podjetniskega-sektorja-2/?tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=103f0a0c1701f19a393baefadb5b68f6)
31. UMAR. Urad za makroekonomske analize in razvoj (2020 b). *Konjunkturni pregled kazalnikov konkurenčnosti – celotna analiza*. Kratke analize. Pridobljeno s [https://www.umar.gov.si/publikacije/kratke-analize/publikacija/news/konjunkturni-pregled-kazalnikov-konkurenčnosti/?tx\\_news\\_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx\\_news\\_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=fcea8b7f5047d37d75ef45b0176daa39](https://www.umar.gov.si/publikacije/kratke-analize/publikacija/news/konjunkturni-pregled-kazalnikov-konkurenčnosti/?tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=fcea8b7f5047d37d75ef45b0176daa39)
32. UMAR. Urad za makroekonomske analize in razvoj (2020 c). *Ekonomsko ogledalo*. Ekonomsko ogledalo št. 1/2020. Pridobljeno s [https://www.umar.gov.si/publikacije/ekonomsko-ogledalo/publikacija/news/ekonomsko-ogledalo-st-12020/?tx\\_news\\_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx\\_news\\_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=46d53a6e2df13a4249197af2bfab9819](https://www.umar.gov.si/publikacije/ekonomsko-ogledalo/publikacija/news/ekonomsko-ogledalo-st-12020/?tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=46d53a6e2df13a4249197af2bfab9819)
33. Wikipedija (2020). *Belgija*. Pridobljeno s <https://sl.wikipedia.org/wiki/Belgija#Demografija>
34. ZRSZ. Zavod RS za zaposlovanje a (2019). *Stopnja registrirane brezposelnosti*. Pridobljeno s [https://www.ess.gov.si/trg\\_dela/trg\\_dela\\_v\\_stevilkah/stopnja\\_registrirane\\_brezposelnosti](https://www.ess.gov.si/trg_dela/trg_dela_v_stevilkah/stopnja_registrirane_brezposelnosti)
35. ZRSZ. Zavod RS za zaposlovanje b (2019). *Zaposlovanje tujcev*. Pridobljeno s [https://www.ess.gov.si/trg\\_dela/trg\\_dela\\_v\\_stevilkah/zaposlovanje\\_tujcev](https://www.ess.gov.si/trg_dela/trg_dela_v_stevilkah/zaposlovanje_tujcev)

## Priloga 1. Deleži števila podjetij v EU-28

Članice EU-28 z največjim in najmanjšim deležem števila podjetij v posameznih dejavnostih vnefinančnega sektorja gospodarstva in uvrstitev Slovenije med 28 članicami, 2018\*

(V oklepaju povprečje EU-28)	Največji delež števila podjetij		Najmanjši delež števila podjetij		Slovenija	
	Članica EU-28	Delež (v %)	Članica EU-28	Delež (v %)	Delež (v %)	Mesto uvrstitve
Rudarstvo (0,1 %)	Poljska	14,2	Luksemburg	0,05	0,5	25.
Predelovalne dejavnosti (8,7 %)	Italija	17,5	Luksemburg	0,03	0,9	21.
Oskrba z električno energijo, plinom in paro (0,7 %)	Nemčija	40,2	Malta	0,006	0,8	15.
Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki in saniranje okolja (0,3 %)	Francija	12,9	Luksemburg	0,07	0,5	23.
Gradbeništvo (14,5 %)	Italija	13,7	Luksemburg	0,1	0,5	22.
Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil (24,8 %)	Italija	17,5	Luksemburg	0,1	0,4	24.
Promet in skladiščenje (5,3 %)	Španija	14,9	Luksemburg	0,07	0,7	23.
Gostinstvo (8,1 %)	Italija	16,7	Malta	0,1	0,6	21.
Informacijske in komunikacijske dejavnosti (5,2 %)	Združeno kraljestvo	17	Malta	0,1	0,8	21.
Poslovanje z nepremičninami (5,6 %)	Italija	15,9	Ciper	0,08	0,26	26.
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (19,2 %)	Italija	16	Malta	0,1	0,7	21.
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti (6,8 %)	Združeno kraljestvo	13,3	Malta	0,1	0,5	22.
Popravila računalnikov in izdelkov za široko rabo (0,8 %)	Francija	17	Luksemburg	0,06	0,6	23.
SKUPAJ EU-28 (100 %)	Italija	14,9	Malta	0,1	0,6	23.

Opomba: \* Število podjetij je bilo upoštevano za leto 2017 za: Malto (v oskrbi z električno energijo, plinom in paro ter oskrbi z vodo; ravnanju z odpadki in saniranju okolja) in Združeno kraljestvo

Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih Eurostat a (za leto 2018).

## Priloga 2. Prihodek na zaposleno osebo v EU-28

Članice EU-28 z največjim in najmanjšim prihodkom na zaposlenega v posameznih dejavnostih nefinančnega sektorja gospodarstva in uvrstitev Slovenije med 28 članicami, 2018\*

(V oklepaju povprečje EU-28, v 1.000 evrov)	Največji prihodek na osebo		Najmanjši prihodek na osebo		Slovenija	
	Članica EU-28	V 1.000 evrih	Članica EU-28	V 1.000 evrih	V 1.000 evrih	Mesto uvrstitve (% povprečja EU-28)
Rudarstvo (317)	Nizozemska	2.588	Bolgarija	64	132	17. (42 %)
Predelovalne dejavnosti (259)	Irski	1.125	Bolgarija	63	146	16. (56 %)
Oskrba z električno energijo, plinom in paro (1.091)	Danska	3.699	Romunija	196	804	14. (74 %)
Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki in odpadki; saniranje okolja (170)	Danska	425	Bolgarija	34	146	14. (85 %)
Gradbeništvo (136)	Nizozemska	222	Romunija	52	88	18. (65 %)
Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil (303)	Luksemburg	1.688	Bolgarija	122	305	12. (101 %)
Promet in skladiščenje (139)	Danska	385	Bolgarija	48	121	18. (88 %)
Gostinstvo (52)	Francija	97	Bolgarija	18	52	12. (99 %)
Informacijske in komunikacijske dejavnosti (199)	Irski	1.200	Bolgarija	54	126	16. (63 %)
Poslovanje z nepremičninami (178)	Finska	473	Bolgarija	40	125	15. (70 %)
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (115)	Luksemburg	1.245	Bolgarija	33	81	15. (71 %)
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti (73)	Irski	303	Bolgarija	19	46	19. (63 %)
Popravila računalnikov in izdelkov za široko rabo (75)	Združeno kraljestvo	151	Bolgarija	13	50	16. (66 %)
SKUPAJ EU-28 (199)	Luksemburg	670	Bolgarija	70	156	14. (78 %)

Opomba: \* za Združeno kraljestvo veljajo podatki za leto 2017, za Malto pa ni bilo podatkov v oskrbi z električno energijo, plinom in paro ter v oskrbi z vodo; ravnanju z odpadki in odpadki; saniranju okolja

Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih Eurostat a (za leto 2018).



## Priloga 3. Število zaposlenih oseb na podjetje v EU-28

Članice EU-28 z največjim in najmanjšim številom zaposlenih oseb na podjetje v posameznih dejavnostih nefinančnega sektorja gospodarstva in uvrstitev Slovenije med 28 članicami, 2018\*

(V oklepaju število oseb na podjetje za povprečje EU-28)	Največje število oseb na podjetje		Najmanjše število oseb na podjetje		Slovenija	
	Članica EU-28	Število	Članica EU-28	Število	Število	Mesto uvrstitve
Rudarstvo (24,5)	Bolgarija	66,5	Malta	3,2	25,3	9.
Predelovalne dejavnosti (15)	Luksemburg	45,4	Grčija	6,3	10,9	19.
Oskrba z električno energijo, plinom in paro (8,6)	Romunija	56,7	Španija	3	6,2	22.
Oskrba z vodo; ravnanje z odplakami in odpadki; saniranje okolja (20,1)	Bolgarija	42,4	Danska	4,6	23,8	9.
Gradbeništvo (3,8)	Luksemburg	11,5	Slovaška	1,7	3,5	16.
Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil (5,5)	Združeno kraljestvo	12,9	Italija	3,2	4,6	16.
Promet in skladiščenje (8,8)	Luksemburg	22,4	Grčija	3,1	6	23.
Gostinstvo (6,4)	Združeno kraljestvo	15,1	Češka	3,1	3,3	26.
Informacijske in komunikacijske dejavnosti (5,8)	Nemčija	11,7	Slovenija	2,8	2,8	28.
Poslovanje z nepremičninami (2,2)	Združeno kraljestvo	5,7	Finska	0,9	1,7	19.
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (2,8)	Nemčija	5,4	Češka	1,5	1,7	26.
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti (9,8)	Luksemburg	16,6	Portugalska	2,8	5,3	25.
Popravila računalnikov in izdelkov za široko rabo (2)	Združeno kraljestvo	4,4	Švedska	1,1	1,5	23.
SKUPAJ EU-28 (6)	Nemčija	12	Slovaška	3,3	4,5	23.

Opomba: \*za Združeno kraljestvo veljajo podatki za leto 2017, za Malto pa ni bilo podatkov v oskrbi z električno energijo, plinom in paro ter v oskrbi z vodo; ravnanju z odplakami in odpadki; saniranju okolja

Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih Eurostat a (za leto 2018).

## Priloga 4. Deleži števila zaposlenih oseb v EU-28

Članice EU-28 z največjim in najmanjšim deležem števila zaposlenih oseb v posameznih dejavnostih nefinančnega sektorja gospodarstva in uvrstitev Slovenije med 28 članicami, 2018\*

(V oklepaju povprečje EU-28)	Največji delež števila oseb		Najmanjši delež števila oseb		Slovenija	
	Članica EU-28	Delež	Članica EU-28	Delež (v %)	Delež (v %)	Mesto uvrstitve
Rudarstvo (0,3 %)	Poljska	31,9	Malta	0,04	0,5	24.
Predelovalne dejavnosti (21,7 %)	Nemčija	25	Malta	0,1	0,7	23.
Oskrba z električno energijo, plinom in paro (1 %)	Nemčija	25,9	Luksemburg	0,1	0,6	24.
Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki in odpadki; saniranje okolja (1,1 %)	Nemčija	17,1	Luksemburg	0,1	0,6	22.
Gradbeništvo (9,1 %)	Nemčija	18,1	Malta	0,1	0,5	24.
Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil (22,9 %)	Nemčija	19,1	Malta	0,1	0,4	24.
Promet in skladiščenje (7,8 %)	Nemčija	20,4	Malta	0,1	0,5	24.
Gostinstvo (8,7 %)	Nemčija	19,5	Malta	0,2	0,3	24.
Informacijske in komunikacijske dejavnosti (5 %)	Nemčija	20,3	Malta	0,1	0,4	24.
Poslovanje z nepremičninami (2 %)	Nemčija	18,3	Ciper	0,1	0,2	25.
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (9 %)	Nemčija	20,2	Malta	0,1	0,5	23.
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti (11 %)	Nemčija	21,6	Ciper	0,1	0,3	24.
Popravila računalnikov in izdelkov za široko rabo (0,3 %)	Francija	16,1	Luksemburg	0,1	0,5	24.
SKUPAJ EU-28 (100 %)	Nemčija	20,8	Malta	0,1	0,4	24.

Opomba: \*za Združeno kraljestvo veljajo podatki za leto 2017, za Malto pa ni bilo podatkov v oskrbi z električno energijo, plinom in paro ter v oskrbi z vodo; ravnanju z odpadki in odpadki; saniranju okolja

Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih Eurostat a (za leto 2018).

## Priloga 5. Deleži ustvarjene dodane vrednosti v EU-28

Članice EU-28 z največjim in najmanjšim deležem v ustvarjeni dodani vrednosti v posamezni dejavnosti nefinančnega sektorja gospodarstva in uvrstitev Slovenije med 28 članicami, 2018\*

(V oklepaju povprečje EU-28)	Največji delež dodane vrednosti		Najmanjši delež dodane vrednosti		Slovenija	
	Članica EU-28	Delež (v %)	Članica EU-28	Delež (v %)	Delež (v %)	Mesto uvrstitve
Rudarstvo (0,8 %)	Združeno kraljestvo	30	Malta	0,02	0,2	23.
Predelovalne dejavnosti (27,3 %)	Nemčija	30,4	Malta	0,04	0,4	20.
Oskrba z električno energijo, plinom in paro (3,1 %)	Nemčija	23,1	Ciper	0,1	0,3	22.
Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki in odpadki; saniranje okolja (1,5 %)	Nemčija	24,6	Luksemburg	0,2	0,3	22.
Gradbeništvo (7,9 %)	Nemčija	20	Malta	0,07	0,3	24.
Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil (18,5 %)	Nemčija	22	Malta	0,07	0,3	24.
Promet in skladiščenje (7,4 %)	Nemčija	19,5	Malta	0,1	0,4	22.
Gostinstvo (3,8 %)	Združeno kraljestvo	18,7	Latvija	0,1	0,3	22.
Informacijske in komunikacijske dejavnosti (8,3 %)	Združeno kraljestvo	21,6	Malta	0,1	0,2	23.
Poslovanje z nepremičninami (3,7 %)	Nemčija	24,6	Ciper	0,04	0,1	26.
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (9,8 %)	Združeno kraljestvo	25,9	Latvija	0,1	0,3	21.
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti (7,7 %)	Nemčija	22,5	Ciper	0,06	0,1	24.
Popravila računalnikov in izdelkov za široko rabo (0,1 %)	Združeno kraljestvo	24,1	Ciper	0,08	0,3	21.
SKUPAJ EU-28 (100 %)	Nemčija	23,7	Malta	0,08	0,3	23.

Opomba: \*za Združeno kraljestvo veljajo podatki za leto 2017, za Malto pa ni bilo podatkov v oskrbi z električno energijo, plinom in paro ter v oskrbi z vodo; ravnanju z odpadki in odpadki; saniranju okolja

Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih Eurostat a (za leto 2018).

## Priloga 6. Deleži dodane vrednosti v prihodku v EU-28

Članice EU-28 z največjim in najmanjšim deležem dodane vrednosti v prihodku v posameznih dejavnostih nefinančnega sektorja gospodarstva in uvrstitev Slovenije med 28 članicami, 2018\*

(V oklepaju povprečje EU-28)	Največje delež dodane vrednosti v prihodku		Najmanjši delež dodane vrednosti v prihodku		Slovenija	
	Članica EU-28	V %	Članica EU-28	V %	V %	Mesto uvrstitve
Rudarstvo (43,8 %)	Poljska	64,7	Češka	22,6	41	14.
Predelovalne dejavnosti (25,5 %)	Irska	40,4	Slovaška	18,1	28,2	5.
Oskrba z električno energijo, plinom in paro (15,4 %)	Ciper	34,2	Nemčija	9,1	11,8	23.
Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki in odpadki; saniranje okolja (40,4 %)	Hrvaška	56,8	Slovenija	23	23	27.
Gradbeništvo (33,1 %)	Nemčija	40,7	Grčija	17,3	28,4	17.
Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil (14 %)	Danska	16	Luksemburg	6,2	12,3	19.
Promet in skladiščenje (35,9 %)	Hrvaška	44	Danska	22,5	35,3	9.
Gostinstvo (43,8 %)	Ciper	50,3	Slovaška	26,6	41,1	15.
Informacijske in komunikacijske dejavnosti (43,8 %)	Bolgarija	53,6	Irska	27,8	38,8	23.
Poslovanje z nepremičninami (54,6 %)	Danska	97,3	Portugalska	29,4	49,6	16.
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (49,7 %)	Združeno kraljestvo	59,4	Luksemburg	9,1	41,1	23.
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti (50,2 %)	Luksemburg	57,5	Slovaška	26,3	46	18.
Popravila računalnikov in izdelkov za široko rabo (37,5 %)	Irska	51,7	Grčija	17,3	34,7	18.
SKUPAJ EU-28 (26,3 %)	Irska	31,6	Luksemburg	13,9	23,6	17.

Opomba: \*za Združeno kraljestvo veljajo podatki za leto 2017, za Malto pa ni bilo podatkov v oskrbi z električno energijo, plinom in paro ter v oskrbi z vodo; ravnanju z odpadki in odpadki; saniranju okolja

Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih Eurostat a (za leto 2018).

## Priloga 7. Dodana vrednost na zaposleno osebo v EU-28

Članice EU-28 z največjo in najmanjšo dodano vrednostjo na zaposleno osebo v posameznih dejavnostih nefinančnega sektorja gospodarstva in uvrstitev Slovenija med 28 članicami, 2018\*

(V oklepaju povprečje EU-28, 1.000 €)	Največja dodana vrednost na osebo		Najmanjša dodana vrednost na osebo		Slovenija	
	Članica EU-28	V 1.000 evrih	Članica EU-28	V 1.000 evrih	V 1.000 evrih	Mesto uvrstitve
Rudarstvo (139)	Danska	1.956	Bolgarija	32	54	18.
Predelovalne dejavnosti (66)	Irska	455	Bolgarija	14	41	14.
Oskrba z električno energijo, plinom in paro (168)	Malta	1.861	Romunija	45	95	20.
Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki in odpadki; saniranje okolja (69)	Danska	200	Bolgarija	13	33	18.
Gradbeništvo (45)	Irska	74	Grčija	12	25	16.
Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil (42)	Belgija	114	Bolgarija	12	37	13.
Promet in skladiščenje (50)	Luksemburg	94	Bolgarija	15	43	16.
Gostinstvo (23)	Francija	40	Bolgarija	6	21	15.
Informacijske in komunikacijske dejavnosti (87)	Irska	333	Bolgarija	29	49	18.
Poslovanje z nepremičninami (97)	Danska	319	Latvija	25	62	14.
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (57)	Luksemburg	113	Latvija	15	33	16.
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti (37)	Irska	159	Bolgarija	9	21	17.
Popravila računalnikov in izdelkov za široko rabo (28)	Združeno kraljestvo	68	Grčija	5	17	16.
SKUPAJ EU-28 (52)	Irska	153	Bolgarija	15	37	15.

Opomba: \*za Združeno kraljestvo veljajo podatki za leto 2017, za Malto pa ni bilo podatkov v oskrbi z električno energijo, plinom in paro ter v oskrbi z vodo; ravnanju z odpadki in odpadki; saniranju okolja

Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih Eurostat a (za leto 2018).

## Priloga 8. Stroški dela na zaposleno osebo v EU-28

Članice EU-28 z največjimi in najmanjšimi stroški dela na zaposleno osebo v posameznih dejavnostih nefinančnega sektorja gospodarstva in uvrstitev Slovenije med 28 članicami, 2018\*

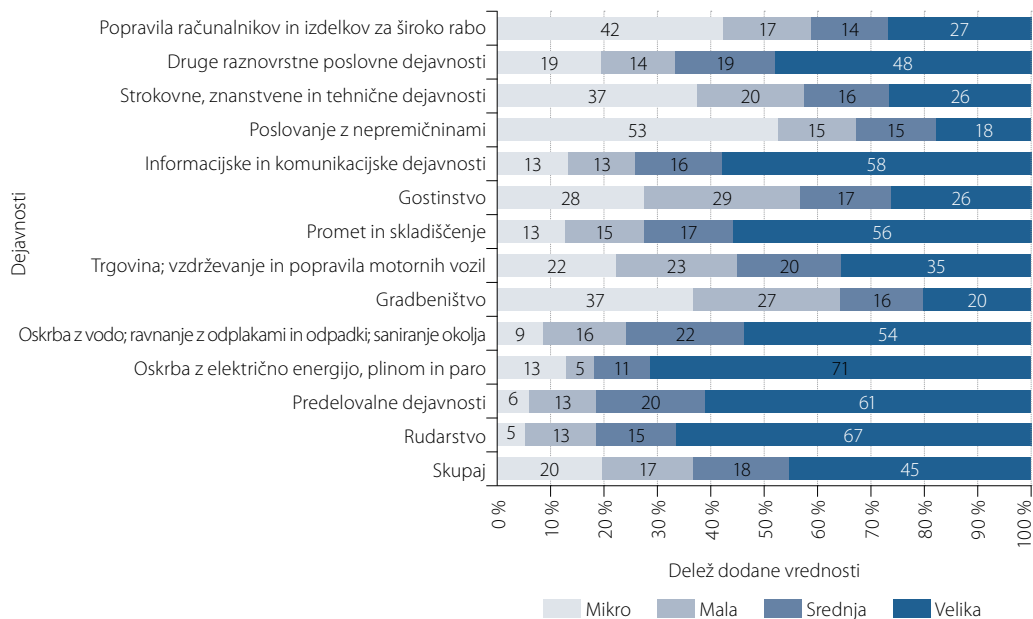
(V oklepaju povprečje EU-28 v 1.000 evrih)	Največji stroški dela na osebo		Najmanjši stroški dela na osebo		Slovenija	
	Članica EU-28	V 1.000 evrih	Članica EU-28	V 1.000 evrih	V 1.000 evrih	Mesto uvrstitve
Rudarstvo (45)	Danska	118	Bolgarija	14	36	15.
Predelovalne dejavnosti (40)	Danska	66	Bolgarija	7	25	14.
Oskrba z električno energijo, plinom in paro (53)	Luksemburg	96	Litva	16	37	14.
Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki in odpadki; saniranje okolja (35)	Belgija	63	Bolgarija	8	26	14.
Gradbeništvo (28)	Danska	51	Bolgarija	6	17	16.
Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil (25)	Luksemburg	48	Bolgarija	6	21	14.
Promet in skladičenje (32)	Luksemburg	58	Bolgarija	7	21	17.
Gostinstvo (15)	Francija	32	Bolgarija	4	14	13.
Informacijske in komunikacijske dejavnosti (48)	Luksemburg	76	Bolgarija	18	24	19.
Poslovanje z nepremičninami (23)	Nizozemska	47	Bolgarija	6	16	12.
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (34)	Luksemburg	82	Grčija	9	17	15.
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti (23)	Irska	39	Bolgarija	6	16	16.
Popravila računalnikov in izdelkov za široko rabo (17)	Združeno kraljestvo	35	Bolgarija	2	8	17.
SKUPAJ EU-28 (31)	Luksemburg	54	Bolgarija	7	21	14.

Opomba: \*za Združeno kraljestvo veljajo podatki za leto 2017, za Malto pa ni bilo podatkov v oskrbi z električno energijo, plinom in paro ter v oskrbi z vodo; ravnanju z odpadki in odpadki; saniranju okolja

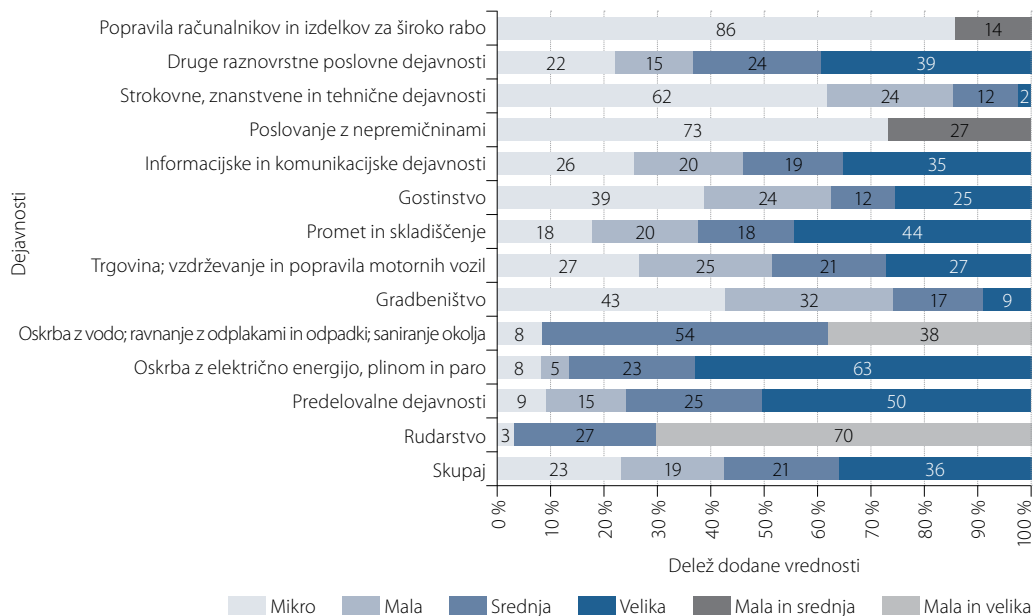
Vir: IPMMP – EPF UM, 2020. Po podatkih Eurostat a (za leto 2018).

## Priloga 9. Deleži ustvarjene dodane vrednosti po dejavnostih in velikostnih razredih podjetij nefinančnega sektorja gospodarstva, 2017

### v EU-28



### v Sloveniji



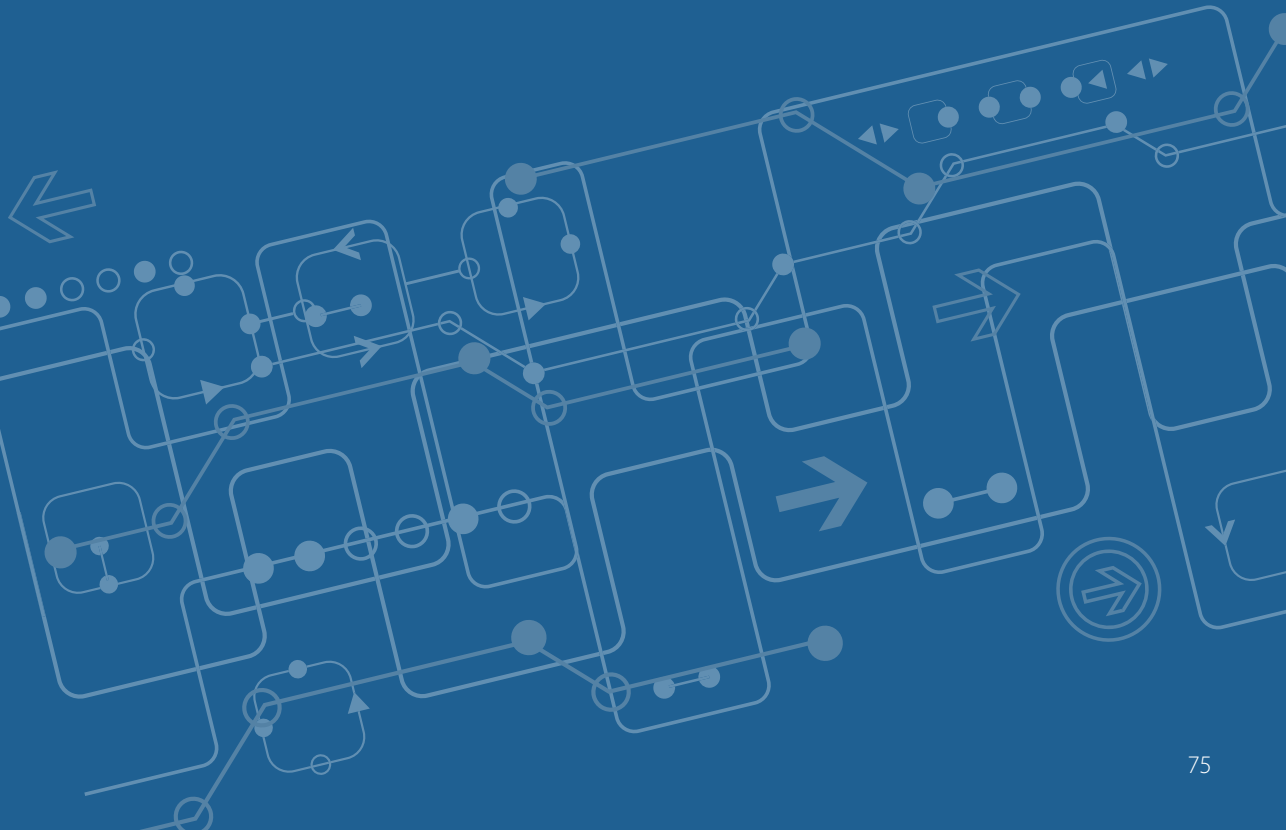






# 2.

## Poslovno prestrukturiranje slovenskih podjetij



# Poslovno prestrukturiranje slovenskih podjetij

## Ključna spoznanja

- ⊙ Prestrukturiranje je tema javne in politične razprave po vsej Evropi že slabi dve desetletji. Evropska unija in države članice so v tem obdobju uvedle številne instrumente, ki temeljijo na javnem ali socialnem partnerstvu, za podporo podjetjem in njihovim zaposlenim pri prestrukturiranju.
- ⊙ Javni interes je velikokrat bolj naklonjen reševanju velikih poslovnih sistemov, zato je potrebno poudariti, da je pristop oziroma način prestrukturiranja MSP pomembno drugačen in ga je zato potrebno organizacijsko in procesno prilagoditi.
- ⊙ Vzroke za potrebo po prestrukturiranju podjetja razdelimo v dve skupini: notranje (bolj obvladljive) in zunanje (manj obvladljive) vzroke. Praviloma se podjetja soočajo s potrebo po obvladovanju različnih medsebojno povezanih vzrokov, zaradi katerih je obvladovanje in ustrezno ter zlasti pravočasno prestrukturiranje MSP, tako zahtevno.
- ⊙ V koncept prestrukturiranja sodi več različnih strategij, med katerimi smo izpostavili po eni strani najznačilnejše za MSP, po drugi strani pa tiste, ki jim že vrsto let pozornost namenja tudi Evropska unija. To je proučevanje preseljevanja dejavnosti podjetij na druge lokacije v isti državi ali na mednarodni ravni, zunanje izvajanje določenih aktivnosti, širitev poslovanja in notranje prestrukturiranje, združitve in prevzemi podjetij, izogibanje zaprtju in digitalizacija poslovanja.
- ⊙ Več kot polovica anketiranih MSP se je prestrukturirala vsaj enkrat pred kovidkrizo in hkrati načrtuje prestrukturiranje tudi po njej.
- ⊙ Na poslovno prestrukturiranje MSP imajo večji vpliv zunanji dejavniki, med njimi najintenzivnejši so makroekonomske razmere, spremembe povpraševanja, tehnološki napredek in digitalizacija.
- ⊙ Ključna oseba v procesu prestrukturiranja MSP je podjetnik, ki običajno vodi celoten proces, pri tem pa mu podporo predstavljajo managerski tim in ostali zaposleni.
- ⊙ Skoraj polovica anketiranih, ki so se prestrukturirali že pred kovidkrizo navaja, da se po poslovnem prestrukturiranju število zaposlenih ni spremenilo, tretjina pa je število zaposlenih celo povečala, kar nakazuje, da je šlo za ambiciozne projekte prestrukturiranja in ne toliko za reševanje podjetij.
- ⊙ Največji izzivi podjetnikov v procesu prestrukturiranja so finančni vidik, upravljanje samega procesa in težave pri pravnih vidikih. V procesu podjetnikom primanjkuje predvsem finančna podpora prestrukturiranja, izražajo pa tudi manko drugih oblik podpore.
- ⊙ Eksperti podpornega okolja za podjetništvo trdijo, da je največ podpore pri poslovnem prestrukturiranju MSP na voljo v začetnih fazah prestrukturiranja (svetovanja, izobraževanja, mentoriranja). Največ podpore je namenjene širitvi poslovanja, digitalizaciji in notranjemu prestrukturiranju.

# 1 Uvod

Prestrukturiranje je tema javne in politične razprave po vsej Evropi že slabi dve desetletji. *Evropski center za spremljanje sprememb* (EMCC) od leta 2001 v *European Restructuring Monitorju* (ERM) spremlja vpliv obsežnih prestrukturiranj v Evropi. ERM ponuja iskalno bazo podatkov o prestrukturiranju na podlagi objav v nacionalnih medijskih virih. Evropska unija in države članice so na ta način uvedle instrumente, ki temeljijo na javnem ali socialnem partnerstvu, za podporo podjetjem in njihovim zaposlenim pri prestrukturiranju.

Mala in srednje velika podjetja (MSP) predstavljajo več kot 99 % evropskih podjetij, ki prispevajo približno 2/3 zaposlitev v zasebnem sektorju in 56 % dodane vrednosti, ki jo ustvarijo podjetja v Evropski uniji (EC, 2019). Kljub nedvomnemu pomenu in prispevku MSP za nacionalna gospodarstva, so slednja deležna bistveno manj pozornosti, kadar govorimo o procesih in postopkih prestrukturiranja podjetij. Politika MSP se pogosto ne ukvarja posebej s prestrukturiranjem, temveč se osredotoča na splošno izboljšanje poslovnega okolja, na primer z zmanjšanjem upravnih in davčnih obremenitev, podpiranjem dostopa do financ in svetovanja ter spodbujanjem inovacijske zmogljivosti ali vseživljenjskega učenja. Nekateri od teh so seveda pomembni tudi za MSP pri prestrukturiranju. Čeprav je vprašanje zagonske podpore vidno v politikah MSP številnih držav članic, se prestrukturiranje podjetij običajno obravnava razdrobljeno in posredno (na primer s poudarkom na internacionalizaciji ali inovacijah) (Eurofound, 2013a). Dejstvo pa je, da se tako kot velika podjetja tudi MSP prestrukturirajo, saj gre za splošno značilnost gospodarskega razvoja in pogosto posledico pojavljanja kriz v podjetjih. Strukturne spremembe, ki jih povzročajo premiki relativne produktivnosti in povpraševanja ter tehnološke ali socialno-ekonomske spremembe, so orodje za prilagajanje spremenjenim okvirnim pogojem in zato potrebne, ne samo za zagotavljanje stabilnih in rastočih tržnih gospodarstev, temveč tudi za ohranjanje in izboljšanje življenjskega standarda prebivalstva (Storrie, 2006). Ker je o podrobnostih prestrukturiranja v MSP in njegovih rezultatih malo znanega, bomo v tem poglavju preučevali pomembnost različnih oblik prestrukturiranja za MSP, gonilne sile sprememb, glavne značilnosti, dejavnike uspeha in omejitve prestrukturiranja MSP ter učinke prestrukturiranja na podjetja in zaposlene v Sloveniji.

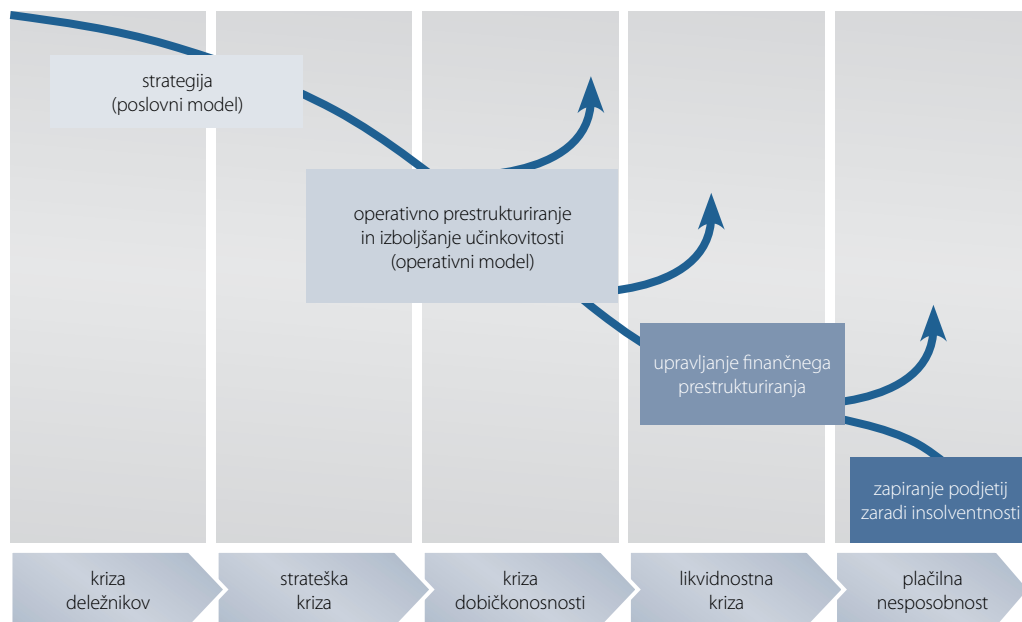
Prestrukturiranje običajno razumemo kot negativen dogodek, povezan z izgubo delovnih mest ali poslabšanjem delovnih razmer. Tudi če se prizna, da je prestrukturiranje lahko tudi pozitiven korak v razvoju podjetja (na primer širitev podjetja ali notranje prestrukturiranje za izboljšanje učinkovitosti in konkurenčnosti), je to redko enostaven postopek. Nedavne in trenutne razmere kot posledica krizne situacije povezane s COVID-19 so še dodatno izpostavile potrebo po številnih prilagoditvah, ki so jih podjetja primorana izvajati za obvladovanje novo nastale situacije. Informacij o tem, kako so se podjetja sposobna prilagajati novim razmeram zaenkrat še nimamo, razpolagamo pa z nekaterimi podatki, kako so se slovenska MSP prilagajala v času svetovne gospodarske in finančne krize pred dobrim desetletjem (Širec, Rebernik, 2012). Takrat je bila večina ukrepov za prestrukturiranje usmerjena v podjetja, ki so imela resne težave z uspešnostjo - izgubo trgov, finančne težave, zmanjšano zaposlenost ali pa so bila na robu bankrota. Izkazalo se je, da so na kratek rok MSP iz vidika zaposlovanja izkazovala višjo raven stabilnosti v primerjavi z velikimi podjetji, v srednjeročnem obdobju pa so se učinki krize za manjša podjetja izkazali kot hujši in dolgotrajnejši (EIM, 2010). MSP-ji imajo torej svoje posebnosti in zakonitosti delovanja, zato jih ne smemo obravnavati kot manjše različice večjih podjetij, temveč kot podjetja s posebnimi značilnostmi, ki se soočajo z različnimi izzivi, ki zahtevajo ustrezno podporo. Poleg tega je treba opozoriti, da četudi prestrukturiranje vsakega MSP prizadene le majhno število delavcev, je lahko skupni učinek enak ali celo pomembnejši od prestrukturiranja enega velikega podjetja.

Edinstvenost trenutnih gospodarskih razmer in temeljni makroekonomski kazalniki (predstavljeni v nadaljevanju) so razlogi, da se slovenska MSP soočajo s precejšnjimi izzivi pri izvajanju projektov prestrukturiranja v kriznih razmerah. Namen prispevka je predstaviti raznolikost pojavljanja kriz v podjetjih. V poglavju najprej obravnavamo temeljne oblike prestrukturiranja, kjer se osredotočamo na poslovno prestrukturiranje in identificiramo ključne deležnike v tem procesu. Evropska komisija že vrsto let razvija pravni in institucionalni okvir za prestrukturiranje MSP, podajamo pa pregled najnovejših politik na tem področju. Poglavje nadaljujemo s pregledom vzrokov in naborom potencialnih strategij prestrukturiranja z osredotočenostjo na značilnosti in posebnosti MSP. Informacije o prestrukturiranju MSP smo obogatili tudi s kakovostnimi primarnimi podatki, kjer smo anketirali dve skupini deležnikov, podjetja in podporno okolje. Na ta način zagotavljamo preslikavo trenutnega znanja o tej temi in podajamo sistematičen pregled značilnosti prestrukturiranja v MSP. Gre za izhodiščno študijo, ki se ne osredotoča na učinke trenutne kovidkrize, temveč zagotavlja splošne informacije o prestrukturiranju MSP.

## 2 Temeljne oblike prestrukturiranja MSP

Prestrukturiranje podjetij običajno delimo na finančno in poslovno prestrukturiranje, ki je pogosto tudi posledica strateške krize v podjetju in je zato tesno povezano tudi s strateškim prestrukturiranjem. Celovit plan prestrukturiranja podjetja tako praviloma obsega vsa tri področja delovanja podjetja (slika 1). Ker je kot rečeno javni interes velikokrat bolj naklonjen reševanju velikih poslovnih sistemov je potrebno poudariti, da je pristop oziroma način prestrukturiranja MSP pomembno drugačen in ga je zato potrebno organizacijsko in procesno prilagoditi v odnosu na prestrukturiranje velikih podjetij.

Slika 1. Celovit model prestrukturiranja MSP



Vir: Prirejeno po KMPG, 2020.

Tako so bili na primer ukrepi za finančno prestrukturiranje prvotno večinoma namenjeni velikim, preživetja sposobnim podjetjem<sup>1</sup>, medtem so se ukrepi za MSP zaradi razdrobljenosti terjatev in s tem potrebe po drugačnem pristopu bank večinoma oblikovali šele v zadnjih petih letih<sup>2</sup> (Lušina, 2020). V nadaljevanju zato prikazujemo nekatere ključne razlikovalne značilnosti prestrukturiranja MSP, predstavljena v *Informaciji o izvajanju ukrepov za sistemsko razdolžitev mikro in malih podjetij* (Vlada RS, 2015):

- MSP so pri zunanjih virih financiranja povsem odvisna od bank, saj so za kapitalski trg zaradi majhnosti v večini nezanimiva. Poleg tega imajo v Sloveniji zaradi nerazvitosti kapitalskega trga s pridobivanjem virov na tem trgu težave tudi velika podjetja.
- Odobritev dodatnega financiranja med procesom prestrukturiranja je za banke velika težava že pri velikih podjetjih, kjer je velikokrat močno prisoten učinek »too big to fail«. To pomeni, da je to še težje dosegljivo za MSP, saj so ta podjetja relativno majhna tako za banko kot posamezno regijo, zato je interes za dodatno izpostavljenost majhen.
- Stroški zunanjih svetovalcev in administracije so v primerjavi s prihodki MSP zelo visoki ne glede na tip postopka (prostovoljno ali sodno prestrukturiranje), zato je potrebno, da banke dajo večji poudarek internim analizam in znanju.
- Veliko MSP v skladu s 57. členom ZGD-1 (Uradni list RS, št. 55/2015) ni zavezanih k reviziji, zato je zanesljivost računovodskih izkazov manjša kot v primeru velikih družb. Transparentnost in zaupanje sta posledično pri prestrukturiranju teh podjetij zelo pomembna. Poleg tega morajo banke pri analiziranju finančnih podatkov veliko težje dati denarnim tokovom.
- Konverzija terjatev v kapital je relativno neučinkovita, saj gre velikokrat za družinska podjetja, ki jih je zaradi majhnosti zelo težko prodati, intelektualni kapital je velikokrat skoncentriran pri podjetniku, ki je hkrati tudi manager podjetja. Poleg tega si banke ne želijo biti lastniki majhnih podjetij bodisi zaradi regulatornih razlogov bodisi upravljavskih.
- Podjetnik, ki je v večini primerov hkrati tudi manager podjetja, nima ustreznega znanja na področju prestrukturiranja (tako operativnega kot finančnega). Poleg tega se večino časa ukvarja z dnevnimi nujno potrebnimi aktivnostmi in se težko osredotočiti na strateške zadeve. Pri prestrukturiranju MSP so v primeru odpuščanj velikokrat v ospredju tudi osebni odnosi, zato so podjetniki do te aktivnosti zelo zadržani in posledično v večini primerov prestrukturiranje izvedejo mnogo prepozno.
- Osebna poroštva za finančne obveznosti podjetij so pri MSP precej pogostejša kot pri velikih, zato je potrebno, da banke ažurno spremljajo, kaj se dogaja s premoženjem poroka in da v samem procesu prestrukturiranja poroštva vključijo na način, da podjetnika stimulirajo k izboljšanju poslovanja podjetja. V kolikor bodo zahteve bank prevelike, bo podjetnik tehtal, ali ni zanj boljša možnost stečaj podjetja in njegov osebni stečaj.

V nadaljevanju prikazujemo nekatere posebnosti finančnega prestrukturiranja MSP, nato pa se osredotočamo zlasti na vzroke in strategije poslovnega prestrukturiranja MSP.

<sup>1</sup> Po podatkih Banke Slovenije se je prestrukturiranje velikih podjetij vršilo preko t.i. MRA sporazumov (angl. *Master Restructuring Agreement*). Največ teh pogodb je bilo sklenjenih leta 2015 za dobo sedmih let, zato procesi še niso zaključeni (Banka Slovenije, 2018, str. 36). Ti postopki temeljijo na »Slovenskih načelih prestrukturiranja dolgov v gospodarstvu«, ki jih je aprila 2014 pripravilo in sprejelo Združenje bank Slovenije (ZBS) v sodelovanju z Banko Slovenije (BS) in Ministrstvom za finance (MF).

<sup>2</sup> Združenje bank Slovenije in Banka Slovenije sta decembra 2015 izdala smernice za upravljanje z nedonosnimi terjatvami MSP, marca 2017 pa je Banka Slovenije v okviru tehnične pomoči Evropske komisije in v sodelovanju s Svetovno banko, izdala priporočnik za učinkovito upravljanje nedonosnih terjatev do MSP. Oba dokumenta naj bi bila v pomoč poslovodstvu bank pri temeljnem prestrukturiranju MSP.

## 2.1 Finančno prestrukturiranje

Obstaja več razlogov (finančnih in nefinančnih), ki lahko sprožijo potrebo po finančnem prestrukturiranju, na primer: podjetje je v finančnih težavah, ko ne more plačati dolga (finančnega ali poslovnega) ali krši zaveze. V takih stiskah si zainteresirane strani (dolžniki in posojilodajalci) želijo zaščititi svoj položaj in podjetju zagotoviti stabilno platformo (KPMG, 2020).

Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP-NPB12) opredeljuje finančno prestrukturiranje (15. člen) kot celoto ukrepov, ki se izvedejo, da bi dolжник postal kratkoročno in dolgoročno plačilno sposoben, in lahko vključuje:

1. zmanjšanje in odložitev zapadlosti dolžnikovih obveznosti,
2. pri kapitalski družbi: izvedbo povečanja osnovnega kapitala z novimi stvarnimi vložki, katerih predmet so terjatve upnikov do dolžnika, ali z novimi denarnimi vložki in
3. druge ukrepe, katerih izvedba v skladu s pravili poslovnofinančne stroke omogoča odpravo vzrokov dolžnikove insolventnosti in zagotavlja, da dolжник postane kratkoročno in dolgoročno plačilno sposoben.

V splošnem lahko ukrepe finančnega prestrukturiranja strnemo kot ukrepe za izboljšanje likvidnosti preko upravljanja obratnega kapitala in dezinvestiranja podjetja, spremembe vrednosti lastniškega kapitala, dokapitalizacijo podjetja, spremembe v strukturi financiranja podjetja, znižanje oziroma spremembo zapadlosti vrste dolga, odkup dolga in konverzijo dolga v kapital. Z drugimi besedami se finančno prestrukturiranje nanaša na izboljšave v kapitalski strukturi podjetja, torej med finančnim dolgom podjetja in lastniškim kapitalom (Slevec, 2016).

V nadaljevanju podajamo pregled nekaterih ključnih kazalnikov zadolženosti slovenskih MSP. Izpostavimo naj, da je kovidkrizo večina podjetij dočakala v precej boljši kondiciji kot pred desetletjem nastalo finančno krizo (leta 2008), tako z vidika zadolženosti kot tudi z vidika likvidnosti in dobičkonosnosti. Nižja zadolženost in višja likvidnost ter dobičkonosnost večine podjetij pomembno prispevajo k blaženju likvidnostnih pritiskov, do katerih prihaja v 2020 zaradi pojava koronavirusa (Lušina, 2020). UMAR izpostavlja, da se kljub aktivnejšemu pristopu k reševanju nedonosnih terjatev MSP še vedno soočajo z večjimi težavami pri odplačevanju dolgov. Razlago gre iskati zlasti v večji usmerjenosti na domači trg, bolj omejenem dostopu do finančnih sredstev in kasneje oblikovanih ukrepih za reševanje njihovih težav. Tako se MSP soočajo s precej večjim deležem nedonosnih terjatev oziroma z večjimi težavami pri odplačevanju dolgov.

Omejen dostop do finančnih sredstev MSP blažijo (Lušina, 2020):

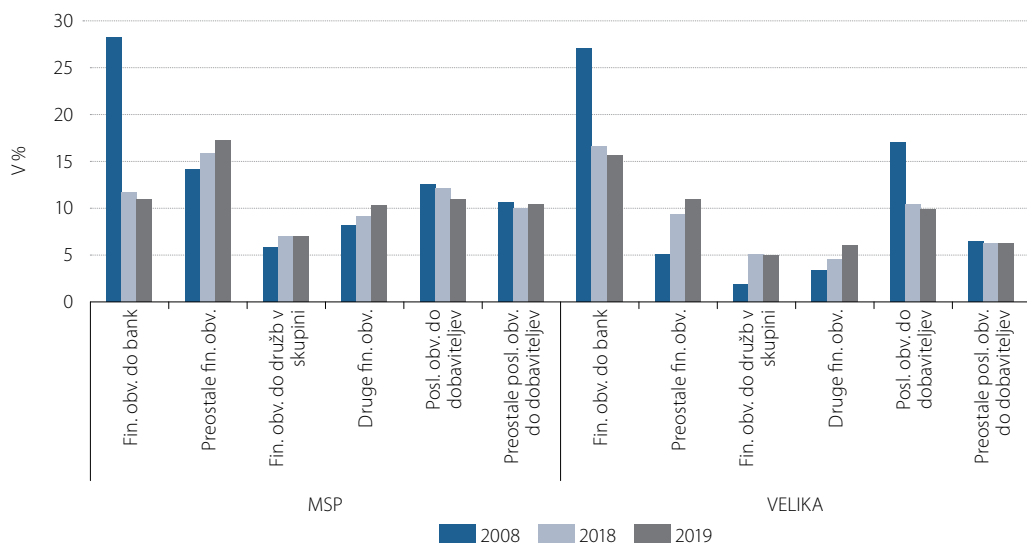
- (1) že uveljavljeni instrumenti Slovenske izvozne in razvojne banke (SID; garancije in krediti),
- (2) z gospodarsko in finančno krizo uveljavljeni ukrepi finančnega inženiringa, ki jih v sodelovanju z Ministrstvom za gospodarski razvoj in tehnologijo (MGRT) in tudi Službo vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko (SVRK) izvaja SID in
- (3) finančne ter vsebinske spodbude Slovenskega podjetniškega sklada (SPS; garancije, mikrokrediti, vavčerji, posebne spodbude, zagonske spodbude in semenski kapital).

**Tabela 1.** Struktura prezadolženosti, glede na velikost in izbrane dejavnosti prezadolženih podjetij (v %), 2019

	Mikro (0-9)	Majhna (10-49)	Srednja (50-249)	MSP skupaj	Velika (≥ 250)	Prezadolžena skupaj
Predelovalne dej. (C)	4,1	17,6	13,3	8,0	37,7	12,5
Energetika (D+E)	2,2	1,2	0,2	1,7	21,3	4,7
Gradbeništvo (F)	8,8	1,9	1,3	6,3	0,0	5,3
Trgovina (G)	11,4	10,8	11,6	11,3	24,7	13,4
Promet in skladiščenje (H)	1,7	1,1	3,1	1,9	0,7	1,7
Gostinstvo (I)	4,0	3,0	2,3	3,5	0,5	3,0
Komunikacijske dej. (J)	1,6	3,5	0,9	1,8	0,0	1,5
Nepremičninske dej. (L)	25,2	5,7	0,0	17,2	0,0	14,6
Strokovno-tehnične dej. (M)	15,8	9,2	5,0	12,6	11,5	12,5
Holdingi in lizingi (del K)	16,0	34,3	57,9	27,1	0,0	22,9
Ostalo (A, B, del K, N, R, S, O-Q, U)	9,2	11,8	4,5	8,7	3,6	7,9
Prezadolžena – skupaj	55,1	12,8	16,8	84,7	15,3	100,0

Vir: AJPES, preračuni UMAR, 2020 v Lušina, 2020.

Tabela 1 prikazuje prezadolženost slovenskih podjetij po velikostnih razredih za izbrane dejavnosti v letu 2019. Po velikosti večino prezadolženih podjetij predstavljajo MSP (predvsem mikro podjetja), katerih delež v skupni prezadolženosti je v celotnem opazovanem obdobju tudi višji kot pri velikih podjetjih in se je v zadnjih treh letih še celo okrepil in znaša skoraj 85 %, medtem ko se delež velikih vztrajno znižuje (v letu 2019 še posebej intenzivno) (Lušina, 2020).

**Slika 2.** Spremembe v strukturi virov financiranja po velikosti podjetij

Opomba: MSP – mikro, majhna in srednje velika podjetja; Fin. – finančne; Posl. – poslovne; Preostale fin. / posl. obv. so (1) obveznosti do družb v skupini in (2) druge obveznosti.

Vir: AJPES, preračuni UMAR

Na *sliki 2* pa je zaznati spreminjanje podjetniških virov financiranja. Poleg bančnih virov se je v vseh velikostnih skupinah podjetij zmanjšal tudi delež poslovnih virov pri dobaviteljih. Delež finančnih obveznosti do bank se pri večini velikostnih skupin podjetij znižuje že vse od leta 2009. Še vedno pa za razliko od MSP ostaja najpomembnejši vir financiranja za velika podjetja. Zmanjševati zadolženost pri bankah so MSP nadaljevale tudi po izbruhu pandemije. Hkrati z neto poplačilom posojil je pri MSP začel naraščati obseg odobrenih, a nečrpanih posojil in kreditnih linij, za katere velja, da bi lahko v prihodnjih mesecih olajšale njihov likvidnostni položaj (Banka Slovenije, 2020). Prav tako se je v vseh velikostnih skupinah podjetij zmanjšal tudi delež poslovnih virov pri dobaviteljih. Izpadle vire financiranja je večina podjetij nadomeščala s preostalimi finančnimi obveznostmi, predvsem z drugimi finančnimi obveznostmi, a so preostale finančne obveznosti relativno pomembnejše za MSP, katerim v zadnjih letih predstavljajo najpomembnejši vir financiranja (Lušina, 2020).

Za ohranjanje produktivne moči slovenskega gospodarstva in premostitev kovidkrize so bili sprejeti številni preventivni ukrepi za preprečevanje likvidnostnih težav podjetij: (i) Zakon o interventnem ukrepu odloga plačil kreditojemalcev (ZIUOPOK), (ii) Zakon o zagotovitvi dodatne likvidnosti gospodarstvu za omilitev posledic epidemije COVID-19 (ZDLGPE) in (iii) različna likvidnostna posojila Slovenske izvozne in razvojne banke ter Slovenskega podjetniškega sklada (neposredno in posredno financiranje prek poslovnih bank in razmeram prilagojeni programi zavarovanj kreditov). Izkazana ranljivost slovenskega in evropskega gospodarstva zaradi pretrganih vezi globaliziranega gospodarstva pomeni velik izziv za vse države in njihove strategije razvoja ter posledično za bodoče investicije slovenskega gospodarstva, še zlasti MSP (Lušina, 2020).

## 2.2 Strateško in poslovno prestrukturiranje

Strateška kriza se pojavi v strateški vrzeli, ki se zgodi med spreminjajočim se poslovnim okoljem in (premalo) prilagojenimi podjetji (Richardson idr., 1994). Spremembe v poslovnem okolju lahko predstavljajo neposredno grožnjo za podjetje (npr. pojav novega konkurenta, boljši konkurenčni izdelek itd.), lahko pa so tudi priložnost (npr. propad konkurenta in s tem priložnost za vstop na trge, spremembe navad kupcev itd.). Ne glede na to, ali sprememba pomeni neposredno grožnjo ali priložnost, neustrezen odziv nanjo vodi v poslabšanje položaja podjetja, saj bo konkurenca zagotovo kmalu izkoristila zapostavljene ali neizkoriščene priložnosti v trenutnem konkurenčnem poslovnem okolju.

V eksponentno spreminjajoči se dinamiki sodobnega poslovnega okolja se vsako podjetje skoraj trajno sooča z nevarnostjo pojava strateške krize. Kash in Darling (1998) trdita, da ni vprašanje, ali se bo podjetje soočilo s krizo, ampak kdaj in v kakšni obliki se bo pojavila, in kar je še pomembnejše, kako je podjetje pripravljeno na to. Podjetja vseh oblik, starosti in velikosti se bodo v določenem obdobju svojega življenjskega cikla soočila s spremembami, ki lahko vodijo v krizo različnih razsežnosti (Ritchie, 2004). Zato se izzivi prestrukturiranja v različnih oblikah neizogibno pojavljajo v vseh fazah življenjskega cikla podjetja (Hauc idr., 2011).

Kadar podjetje ni imelo uspešnega in pravočasnega nadzora nad strateško krizo, ji običajno sledi operativna poslovna kriza. To se lahko zgodi tudi iz drugih razlogov (npr. naravne nesreče, večje proizvodne napake itd.), vendar je najpogostejša predhodnica operativne krize prav strateška kriza (Vrečko, 2002; Haghani, 2004). V dinamičnem poslovnem okolju se vodstvo podjetij pogosto sooča z različnimi strateškimi dilemami, ki bi lahko povzročile spremembe v njihovi obstoječi strateški usmeritvi. Zato bo neustrezno strateško delovanje ali neustrezna dinamika strateških ukrepov - v primerjavi z intenzivnostjo sprememb poslovnega okolja - kmalu privedlo do operativnih težav. Blatz in Haghani (2000) sta poudarila, da neuspeh pri izvajanju korektivnih ukrepov za reševanje nastale strateške krize vodi v pojav operativne krize.



Operativna kriza je vrsta krize, ki jo imamo najpogosteje v mislih, ko govorimo o krizah v podjetju. Običajno jih je mogoče zabeležiti in jih pogosto zaznamo v upadu kazalnikov poslovanja podjetja (npr. upad prihodkov od prodaje, tržnega deleža ali dobička, prepuščanje strankam, konkurenci itd.). Obvladovanje takšnih kriz je običajno naporen in dolgotrajen postopek, zlasti zaradi dokaznih težav, ki so pogosto posledica globljih (strateških) problemov, ki jih je vodstvo podjetij pogosto (pre) dolgo potiskalo v ozadje, še posebej, če je iz kakršnega koli razloga (namernega ali naključnega) tudi objektivno odgovorno zanj.

Po drugi strani pa je strateške krize težko zanesljivo zaznati ali potrditi, dokler te ne preidejo v operativno krizo. Zato je verjetnost, da bo podjetje celovito in pravočasno reševalo strateško krizo, precej majhna, saj običajno niso dovolj prepričani, da je podjetje strateško ogroženo. Iskanje načinov za obvladovanje strateških kriz mora biti usmerjeno v analizo in obvladovanje strateških vzrokov krize. To bi moralo biti izhodišče za opredelitev in izvajanje prestrukturiranja podjetij.

Shrivastava in Mitroff (1987) ter Smith (1992) menijo, da veliko operativnih težav v podjetju izhaja iz prejšnjih napak v procesih strateškega upravljanja. Raziskava Haghani (2004) je pokazala, da najpogostejši vzrok za operativno krizo izhaja iz napak pri razvoju podjetja. Podobno je študija Hauschildt (2006) pokazala, da se strateška kriza pogosto pojavi zaradi nezadostne celovitosti in pogosto prekratkega časovnega obdobja, ko se razmišlja o prihodnosti podjetja.

Thompson (1998) opredeljuje značilnosti podjetij, ki kažejo na težnjo k razvoju krize. Pravzaprav lahko govorimo o vzrokih za nastanek strateških kriz, med katerimi izpostavljamo:

- pomanjkanje celostnega razmišljanja in delovanja v podjetju ali njegovih posameznih delih,
- nezmožnost obvladovanja sprememb ali odpor do njih,
- neuspešna interpretacija signalov iz okolja.

Na podlagi različnih problemskih področij obvladovanja strateške krize lahko dejansko opredelimo dve skupini problemov, ki jih je treba rešiti, da bi zagotovili uspeh pri obvladovanju strateške krize in izvajanju prestrukturiranja podjetij. Prva skupina se nanaša na *procesne probleme* za obvladovanje strateške krize, to so:

- (1) odkrivanje, analiziranje in interpretacija sprememb (groženj ali priložnosti), ki se dogajajo v poslovnem okolju podjetja in pomembno vplivajo na izvajanje obstoječih in prihodnjih poslovnih procesov in
- (2) načrtovanje, izbira in učinkovita realizacija ustreznih strategij prestrukturiranja in drugi ukrepi, potrebni za ohranjanje ali izboljšanje konkurenčnosti podjetja v zvezi s spremembami v poslovnem okolju.

Druga skupina se nanaša na *sistemske probleme* obvladovanja strateške krize, ki govori o sposobnosti podjetja, da s svojo organizacijsko strukturo, kadri in ustaljenim načinom razmišljanja obvlada proces prestrukturiranja podjetja. Pri tem sta potrebni:

- (3) celovitost pri izvajanju operacij in zadostno upoštevanje povezav in soodvisnosti med projekti, dejanji in pojavi ter
- (4) primerna stopnja zavzetosti in potrebna kreativnost, inventivnost in inovativnost vseh, ki neposredno ali posredno sodelujejo pri prestrukturiranju podjetja.

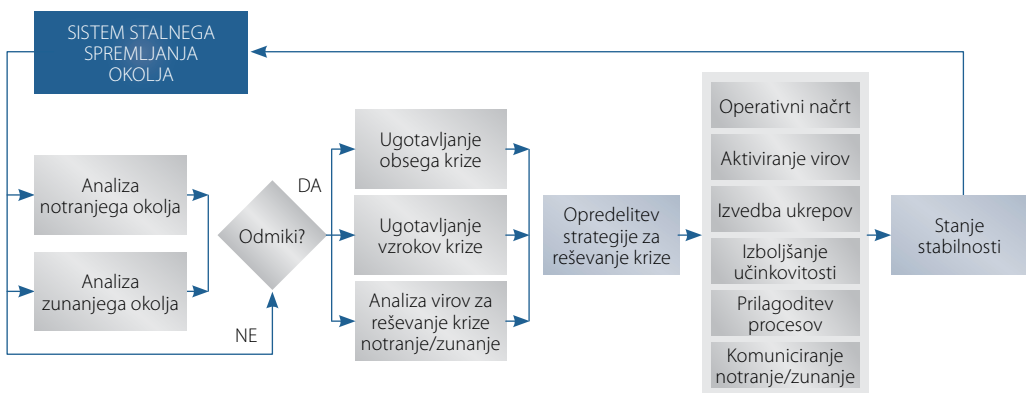
Trgi se intenzivno razvijajo in spreminjajo. Vsa podjetja se zato vsak dan srečujejo z novimi izzivi. Namen strateškega prestrukturiranja je podjetju zagotoviti ustrezno organizacijsko strukturo in poslovne procese, informacijski sistem ter notranjo kontrolo nad izvajanjem ciljev za doseganje boljših,

trajnostnih rezultatov. Gre torej za optimizacijo poslovnih modelov, ki povečujejo konkurenčnost in zagotavljajo strateško prilagajanje trenutnim in potencialnim tržnim razmeram.

Poslovno prestrukturiranje pa je proces povečevanja ekonomske učinkovitosti poslovnega modela podjetja. Gre za ukrepe povečevanja prodaje, zniževanja stroškov dela oziroma povečevanje produktivnosti, spremembe v prodajnem asortimanu podjetja in s tem vpliv na stroške vhodnih inputov, spremembe poslovnih procesov in s tem znižanja stroškov storitev, logistike in drugih splošnih stroškov poslovanja ter spremljanje ključnih kazalcev poslovanja za izboljšanje ciljne donosnosti poslovanja podjetja.

Procesi strateškega, poslovnega in finančnega prestrukturiranja se pogosto odvijajo sočasno oziroma so medsebojno povezani, kar stopnjuje kompleksnost procesa in terja ustrezno usposobljenost, ki jo pogosto nudijo izkušeni strokovnjaki. Cilj prestrukturiranja podjetij je torej zagotoviti dolgoročno preživetje podjetja in povečati njegovo vrednost. Na *sliki 3* predstavljamo temeljne značilnosti splošnega modela poslovnega prestrukturiranja podjetja, vse od systemskega spremljanja okolja (notranjega in zunanjega), do ugotavljanja odmikov, opredelitve strategij za reševanje krize in niza ukrepov za vzpostavitev stanja stabilnosti (Malačič, Malačič, 2016).

**Slika 3.** Splošni model poslovnega prestrukturiranja podjetij



Vir: Prirejeno po Malačič in Malačič, 2016.

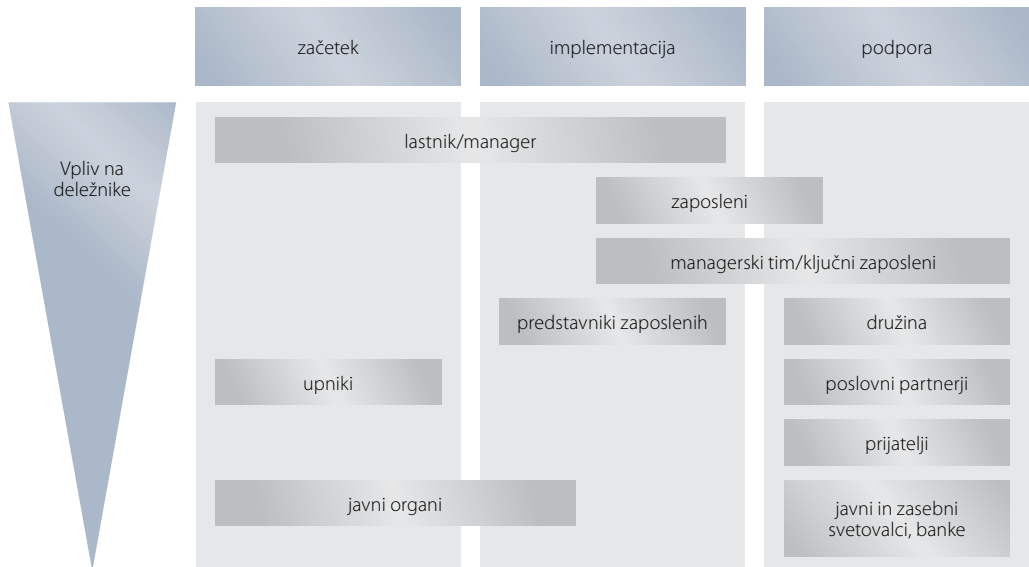
## 2.3 Ključni deležniki v procesu prestrukturiranja MSP

Na prvi pogled se zdi, da je prestrukturiranje MSP vprašanje, ki prvenstveno zadeva podjetnika. Vendar analiza literature in študij primerov kaže, da je v različnih vlogah lahko vključen širok spekter akterjev. Na *sliki 4* prikazujemo deležnike, ki bi lahko sodelovali pri prestrukturiranju MSP.

V središču procesa prestrukturiranja je pri MSP seveda lastnik oziroma podjetnik, ki je tudi sicer običajno samostojen pri poslovnih odločitvah. V mnogih primerih sproži in vodi prestrukturiranje in je zaradi močne osebne vpetosti v podjetje tudi precej prizadet zaradi dogajanja. To še posebej velja za mikro in majhna podjetja, ki v mnogih primerih nimajo vodstvene ekipe razen enega samega lastnika oziroma podjetnika, ki pogosto sledi pristopu "naredi sam". Pomembno, četudi neformalno vlogo s čustveno podporo ali posebnim strokovnim znanjem, lahko imajo družina in prijatelji. Pogosto rezultat prestrukturiranja vpliva tudi nanje.

V večjih MSP-jih je pogosteje, da vodstvena skupina ali skupina ključnih zaposlenih sodeluje v procesu prestrukturiranja. To velja še zlasti za tiste zaposlene, ki imajo posebna strokovna znanja. Vendar je redko, da bi se takšna delovna skupina v MSP lahko ukvarjala izključno s procesom prestrukturiranja. Zaradi omejenega števila zaposlenih v MSP, teh ljudi praviloma ni mogoče razbremeniti vsakodnevnih operativnih nalog.

**Slika 4.** Deležniki, ki sodelujejo pri prestrukturiranju MSP



Vir: Eurofound, 2013b, str. 34.

Kar zadeva zunanje deležnike, lahko nekatera formalna prestrukturiranja (na primer stečajni postopki) sprožijo javni organi (kot so davčne organizacije ali organizacije za socialno varnost ali sodišče) ali zasebne organizacije (kot so upniki). V izvajanje prestrukturiranja so lahko vključeni tudi javni organi, na primer organi, ki izdajajo dovoljenja za širitev podjetja, premestitev ali združitve in prevzeme ter za kolektivne odpovedi; plus stečajni upravitelji ali javni zavod za zaposlovanje. Rezultat prestrukturiranja lahko vpliva tudi na upnike, prav tako pa tudi na druge poslovne partnerje (dobavitelje, podizvajalce, stranke), ki lahko MSP pri prestrukturiranju nudijo tudi podporo.

Pomembno vlogo pri podpori prestrukturiranju imajo tudi specializirani svetovalci (poslovni svetovalci, odvetniki, računovodje in tudi tehnični strokovnjaki) ter banke, ki ponujajo kreditne linije za MSP in ponudniki javnih podpornih storitev.

# Primer prestrukturiranja podjetja ANTON BLAJ d.o.o.

**Podjetje:** Anton Blaj, d. o. o.<sup>1</sup>  
Griže 9, 3302 Griže



**Dejavnost:** Proizvodnja vijáčnega materiala, vezi (C25.940)

**Velikost** (št. zaposlenih): 71 zaposlenih

## Predstavitev podjetja

Družba Anton Blaj, d. o. o., je že več kot 50 let uveljavljena kot preizkušen proizvajalec specialnih vijakov, ki so vključeni v kritične dele naprav v ladjedelništvu, železniškem prometu, hidrocentralah, strojogradnji in nuklearni industriji.

Delujemo na področju dejavnosti C25.940 – Proizvodnja vijáčnega materiala, vezi, z vidika tehnološke intenzivnosti smo primerljivi z vodilnimi evropskimi podjetji. Usmerjeni smo v razvoj naprednih kovinskih materialov za zahtevne aplikacije. Z vidika dodane vrednosti na zaposlenega sodimo v vrh slovenske industrije, dosegamo 58 tisoč EUR dodane vrednosti na zaposlenega, kar je skoraj 19 tisoč EUR več, kot je povprečje v panogi C25.

Z lastno blagovno znamko Blaj ter laboratorijem za spremljanje kakovosti in razvoja produktov zagotavljamo kakovost in zanesljivost naših produktov ter storitev. Z nenehnim vlaganjem v izboljšave skrbimo, da sledimo individualnim željam naših kupcev. Z lastno orodjarno za izdelavo orodij za kovanje in s tehnološkimi postopki, ki so plod lastnega razvoja, v kratkem času izdelamo specifične izdelke po željah kupcev. Velik izziv delovanja za nas predstavljajo trajnostne usmeritve in zahteve naših ključnih kupcev zapisane tudi v Code of Conducts. V skladu s tem smo sprejeli zaveze in stališča tudi do desetih principov delovanja zapisanih v UN Global Compact in jih smotno in smiselno vključili v našo strategijo delovanj. Trajnostno poslovna strategija za nas predstavlja izziv in priložnost, oboje z vidika iskanja odgovora na vprašanje, kako doseči in ohraniti konkurenčnost.

## Razlogi za transformacijo oz. prestrukturiranje

Zavedanje soodvisnosti in odgovornosti do sodelavcev ter okolja, v katerem delujemo, sta bili v našem podjetju vedno del kulture. Trajnostno smo delovali že v preteklosti, a le po segmentih in ne sistematično in celovito. Zaradi poslovne stagnacije smo kot vodstvo začutili, da je treba nekaj spremeniti. Poskusili smo s parcialnimi rešitvami, a smo le gasili požare, težav pa nismo rešili dolgoročno; ker smo na začetku

<sup>1</sup> Študijo primera pripravili:

- mag. Petra Blaj, direktorica podjetja Anton Blaj, d. o. o.
- dr. Nenad Savič, vodja procesa trajnostne strateške transformacije v podjetju, dodeljen ekspert SPIRIT Slovenija
- Alenka Hren, SPIRIT Slovenija

v proces konsistentne transformacije verjeli le ožje vodstvo. Prav tako je bil razlog naše zavedanje, da naši kupci želijo prenašati trajnostne zaveze na celotno dobaviteljsko verigo, katere del smo.

Zato je bila odločitev, da se kot celotno podjetje spustimo v strukturiran celovit proces trajnostne transformacije, preprosto nujna, če smo želeli vzdržno poslovati še v prihodnosti. Menimo, da smo kot del gospodarstva dolžni napajati motor trajnostnih sprememb.

## Proces transformacije oz. prestrukturiranja

V skoraj enoletnem procesu se je hitro pokazalo, da smo imeli veliko izzivov, ki jih prej sploh nismo zaznali ali bili sposobni zaznati ali pa smo jih včasih tudi »pometli pod preprogo«. Eden ključnih izzivov je bil aktivno vključevanje internih sodelavcev v procese odločevanja. Že v samem procesu se je zaznala velika razlika na področju izboljšanja in začetek odprte komunikacije z zaposlenimi. Zaposleni so bili tako opogumljeni, da sami spregovorijo in podajo mnenja, ideje in tudi kritike. Kar v preteklosti nikakor ni bila praksa. Proces transformacije jim je tako osvetlil pravo vrednost, jih opogumil in jim dal varno okolje za iskreno medsebojno komunikacijo in komunikacijo z vodstvom. Ključno pa je bilo tudi to, da je bilo vodstvo sposobno sprejemati tudi kritike ter se zrelo odzivati tudi na čustvene reakcije zaposlenih. S tem je pokazalo pravo zrelost vodenja, ki pa je osnovni temelj uspešnega vodenja oziroma poslovanja podjetja.

Prav tako je v tem času v podjetju hkrati prišlo do menjave generacij. Na direktorskem mestu je svojega očeta nasledila hči, ki si je svojo pozicijo vodenja šele vzpostavljala in utrjevala. Pri tem je morala na novo vzpostaviti odnose z družinskimi člani in s sodelavci. Proces transformacije, ki je tekkel, je tako bil več kot dobrodošel, da smo skupaj z novim vodstvom trasirali pot nadaljnega trajnostnega strateškega razvoja podjetja ter ohranjanja v dolgih letih pridobljenega tehnološkega znanja ustanovitelja in dolgoletnega direktorja, gospoda Antona Blaja. S tem se je skupaj s sodelavci, novim vodstvom in lastniki zgradila močnejša zaveza in pripadnost k uresničevanju strateških razvojnih ciljev.

Tretji in zelo velik izziv je bil dostop do velikih in pomembnih partnerjev na tujih trgih. Podjetje Blaj, d. o. o., je eno izmed številnih iz te branže, ki kupcem ponuja spojne elemente oziroma vijake za posebne namene. Kupci niso pripravljene na enostaven način sprejeti novih ponudnikov, zato si je bilo treba izboriti njihovo zaupanje. In zaupanje se gradi na vrednotah in ne le na tehnični zmogljivosti. Zato smo zelo natančno proučili trajnostne vrednote ključnih in daleč bolj razvitih kupcev ter se vprašali, ali so blizu tudi našemu podjetju. Začeli smo transparentno in iskreno uglaševali trajnostne vrednote podjetja s trajnostmi vrednotami ključnih kupcev.

Posledično je bilo tudi nujno, da začnemo transparentno in redno komunicirati te vrednote ter postopke in rezultate, ki stojijo za njimi tudi z vsemi zunanji deležniki in skupnostjo, v kateri delujemo. To nalogo je zelo dobro opravila direktorica sama in tako začela vzpostavljati prepoznavnost in zaupanje v vrednote in trajnostne usmeritve, ki jih podjetje predstavlja in živi v praksi. Podjetje je tako začelo sproti uglaševati vsebine in razvojne ideje, ter trajnostne vrednote s kupci, kar je sprožilo izjemen interes in zanimanje za podjetja predvsem med bolj kakovostnimi naročniki oziroma kupci, ki delujejo po podobnih vrednotah.

V procesu transformacije je vodstvena ekipa prepoznala, da je za stabilno poslovanje ključnega pomena postavitev močnih temeljev dobrega sodelovanja, komuniciranja in vodenja zaposlenih, torej ljudi. Tako smo prioritarno začeli z izvajanjem projekta Razvoj kadrov in celovitega sistema vodenja, ki se je intenzivno izvajal in še kako prišel prav v času izrednih razmer zaradi pandemije COVID-19. Saj je pandemija praktično ustavila poslovne tokove kupcev, negotovost in strah za

prihodnost podjetja sta bila prisotna vsepovsod. Ta čas smo kot podjetje izkoristili za krepitev lastnih temeljev ter razvoj kompetenc zaposlenih, zaupanja in medsebojnega sodelovanja. In prav to nam je dalo nov zagon, da smo se lahko uspešno vrnili v poslovno okolje in bomo dobro obvladovali negotovo poslovno realnost sedaj in v prihodnje.

Proces Trajnostne strateške transformacije se je v podjetju začel novembra 2016, faza zasnove je trajala skoraj leto dni, vse ostalo do danes je postopna implementacija zasnovanih vsebin.

## Učinki transformacije oz. prestrukturiranja

Prvi in glavni učinek procesa trajnostne strateške transformacije je zagotovo gladek prenos vodenja podjetja s starejše na mlajšo generacijo. S tem podjetje ni ugasnilo ob prehodu ustanovitelja, obrtnika in dolgoletnega direktorja v upokojitev, temveč se nadaljuje z novo energijo in zavezo vseh zaposlenih in vodstva k skupnim vrednotam

Drugi pomemben učinek se kaže v sprostitvi človeškega potenciala v podjetju. Zaposleni so začeli prepoznavati svojo vrednost in pomembno vlogo v podjetju in zaupanje v vodstvo. To je podjetje pripeljalo do novih boljših rešitev in boljše poslovne rasti.

Tretji učinek se kaže v dvigu domače in mednarodne prepoznavnosti podjetja in s tem povečanega zanimanja kupcev za sodelovanje s podjetjem, izjemno se je izboljšala pozicija podjetja v globalnih verigah vrednosti.

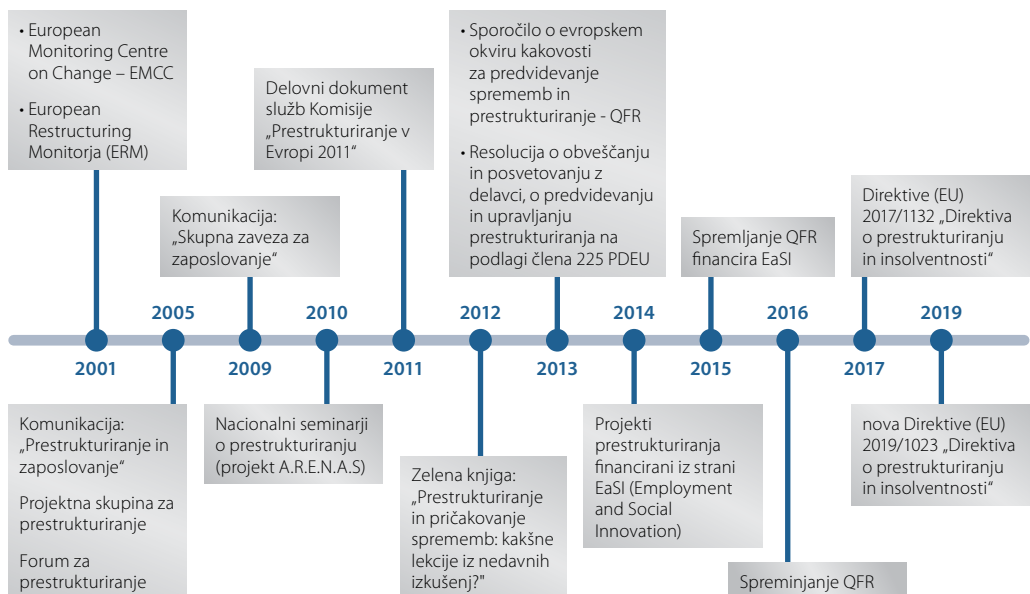
Četrty učinek je viden v novo osvojenih kupcih na podlagi novih trajnostnih tehnoloških rešitvah za njihove zahteve. Podjetju je uspelo kupce prepričati in s svojimi izdelki tudi dokazati, da podjetje deluje bolj zanesljivo, bolj kvalitetno in učinkovito rešuje oziroma obvladuje morebitna tveganja v procesih poslovanja.

Peti in morda najbolj pomemben učinek pa je v večjem samozaupanju in samozavesti tako vodstva kot zaposlenih, da smo kot podjetje sposobni suvereno odgovoriti na sodobne izzive in učinkovito obvladovati tveganja nove poslovne realnosti.

### 3 Pravni in institucionalni okvir prestrukturiranja podjetij v EU in Sloveniji

Kot omenjeno že uvodoma, je bila ena ključnih dejavnosti EU za spremljanje razvoja v zvezi s prestrukturiranjem podjetij ustanovitev *Evropskega centra za spremljanje sprememb* (angl. *European Monitoring Centre on Change - EMCC*) in vzpostavitve *Evropskega Restructuring Monitorja* (ERM) leta 2001. Drugi mejnik v razvoju politike prestrukturiranja EU je bilo sporočilo Komisije iz leta 2005 „*Prestrukturiranje in zaposlovanje. Predvidevanje in spremljanje prestrukturiranja za razvoj zaposlovanja: vloga Evropske unije*“. Prav tako leta 2005 je DG EMPL ustanovil *Projektno skupino za prestrukturiranje in Forum za prestrukturiranje*. Sporočilo Komisije iz leta 2009 o *Skupni zavezi za zaposlovanje* poziva k boljšemu predvidevanju in upravljanju prestrukturiranja z izmenjavo izkušenj. Med leti 2009–2010 je Evropska komisija izvedla vrsto nacionalnih seminarjev o prestrukturiranju (projekt A.R.E.N.A.S). Delovni dokument služb Komisije „*Prestrukturiranje v Evropi 2011*“ je prikazal ukrepe EU na področju predvidevanja potreb po znanjih in razvoju kompetenc. Delovnemu dokumentu služb Komisije je sledila „*Zelena knjiga iz leta 2012: Prestrukturiranje in pričakovanje sprememb: kakšne lekcije iz nedavnih izkušenj?*“ V začetku leta 2013 je Evropski parlament sprejel resolucijo, s katero je potrdil poročilo Alejandra Cercasa - *Resolucija o obveščanju in posvetovanju z delavci, o predvidevanju in upravljanju prestrukturiranja na podlagi člena 225 PDEU* (znano kot poročilo Cercas). Evropska komisija se je na zahtevo Evropskega parlamenta odzvala z objavo *Sporočila o evropskem okviru kakovosti za predvidevanje sprememb in prestrukturiranje* (angl. *Quality Framework for Anticipation of Change and Restructuring - QFR*) decembra 2013. Okvir je instrument mehkega prava, ki določa dobre prakse za predvidevanje in spremljanje prestrukturiranja za vključene zainteresirane strani. V letih 2015 in 2016 je sledil monitoring QFR-a z ustreznimi prilagoditvami. *Slika 5* prikazuje časovnico razvoja EU politik na področju prestrukturiranja.

Slika 5. Časovnica razvoja EU politik na področju prestrukturiranja





Pomembna pravna podlaga, ki ureja procese prestrukturiranja podjetij, je insolvenčna zakonodaja. V Sloveniji jo že od leta 2007 ureja Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP). Učinkovita insolvenčna zakonodaja je predpogoj za uspešno prestrukturiranje. Pravni sistem mora pri tem zaščititi pravice upnikov in zagotavljati reševanje podjetij v postopkih prisilne poravnave in stečajev. Šibke pravice upnikov in počasno izvrševanje izterjave povečuje tveganje za nevrčilo posojil in plačilno nedisciplino, hkrati pa se podjetjem zmanjšuje tudi dostop do virov financiranja.

Nacionalne ureditve o prestrukturiranju in o insolvenčnih postopkih se med članicami EU precej razlikujejo glede nabora postopkov, ki so na voljo družbam v finančnih težavah z namenom prestrukturiranja njihovega poslovanja. Podjetjem vseh velikosti uspeva stabilizirati in trajnostno prestrukturirati svoje poslovanje brez stigme zaradi insolvenčnih postopkov. Vendar do nedavnega ni bilo evropskega pravnega okvira za predinsolvenčna prestrukturiranja in le nekaj nacionalnih zakonov je tudi izrecno predvidevalo možnost takšnih preventivnih prestrukturiranj. Ta manko je bil odpravljen z sprejemom Direktive (EU) 2019/1023 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 20. junija 2019, o okvirih preventivnega prestrukturiranja, odpustu dolgov in prepovedih opravljanja dejavnosti ter ukrepah za povečanje učinkovitosti postopkov glede prestrukturiranja, insolventnosti in odpusta dolgov ter o spremembi Direktive (EU) 2017/1132 (Direktiva o prestrukturiranju in insolventnosti), ki jo mora do julija 2021 v svoj pravni red prenesti tudi Republika Slovenija.

Skladno z direktivo, bi morali okviri preventivnega prestrukturiranja dolžnikom predvsem omogočiti, da se učinkovito prestrukturirajo v zgodnji fazi, da bi se izognili insolventnosti ter tako omejili nepotrebno likvidacijo podjetij, ki so sposobna preživeti. Učinkovito prestrukturiranje mora namreč pomagati preprečiti izgubo delovnih mest ter strokovnega znanja in spretnosti. Zlasti za MSP velja, da bodo verjetneje likvidirana kot prestrukturirana, saj ne zmorejo nositi stroškov postopkov in v situacijah, ko so izpostavljena finančnim težavam tudi nimajo potrebnih sredstev, s katerimi bi pokrila visoke stroške prestrukturiranja. Prav zato je zlasti MSP potrebno pomagati, da se še pravočasno prestrukturirajo po relativno nizkih stroških (povzeto in prirejeno po Direktivi o prestrukturiranju in insolventnosti 2, tč. 17).

Slovenski pravni red po letu 2013 pozna tri vrste postopkov zaradi insolventnosti: postopek prisilne poravnave, postopek poenostavljene prisilne poravnave in stečajni postopek. Postopek preventivnega prestrukturiranja (uveden z novelo ZFPPIPP-F (nov oddelek 2.3 oz. novi členi 44.b do 44.z)) pa je namenjen podjetjem oz. dolžnikom, za katere je verjetno, da bodo v obdobju enega leta postali insolventni. Tega postopka se lahko poslužijo kapitalske družbe, ki se po določilih ZGD-1 razvrščajo med MSP ali velike družbe, ter nad katerimi je dovoljeno voditi postopek prisilne poravnave – zadnji pogoj torej izključuje banke, zavarovalnice, ipd. Za razliko od stečajnih postopkov in postopkov prisilne poravnave, ki se uvedejo, ko je dolžnik že insolventen, se postopek preventivnega prestrukturiranja lahko uvede, ko dolžnik sicer v trenutku uvedbe še ni insolventen, a se pričakuje, da bo v obdobju enega leta to postal. Vsi navedeni postopki so natančno pojasnjeni v *Slovenskem podjetniškem observatoriju 2019* v poglavju *Izkoriščanje druge priložnosti za podjetnike*. Na tem mestu jih zato ne pojasnujemo natančneje, pač pa zainteresiranega bralca vabimo, da se z njimi seznaní v Bradač Hojnik idr., 2020.

Poleg zakonsko določenih pravil za poravnavo obveznosti v insolvenčnih postopkih, ki so navadno časovno zahtevni in togi, pa imajo podjetja tudi druge možnosti. Izvensodno prestrukturiranje (angl. *out-of-court restructuring* ali *informal workouts*) ali prostovoljna poravnava omogoča, da podjetje na podlagi sporazuma s ključnimi upniki sprejme ukrepe, na podlagi katerih znova postane kratkoročno in dolgoročno plačilno sposobno brez uvajanja postopkov prestrukturiranja po insolvenčni zakonodaji.



V tem delu raziskave bomo proučevali strategije in načine izvensodnih prestrukturiranj MSP. To področje je še posebej pomembno, saj so dosedanje raziskave, ki bi analizirale vire in proučevale dejavnike (ne)uspešnega prestrukturiranja MSP izjemno redke (Collett idr., 2014; Kraus idr., 2013). Še posebej za izvensodno prestrukturiranje MSP skoraj ni empiričnih dokazov (Franks, Sussman, 2005). Razlog je seveda v težavnosti zbiranja informacij v okviru postopkov prestrukturiranja, kar velja še zlasti za MSP. Večina dosedanjih študij (npr. Bedendo idr., 2016; Blazy idr., 2014; Franks, Sussman, 2005; Gilson, 1989 in 1990; Jacobs Jr. idr., 2012) se osredotoča na kvantitativne podatke, medtem so kvalitativne raziskave redke, kar odraža težavnost tovrstnega raziskavanja (Rogoff idr., 2004; Mayr, Lixl 2019).

# Primer prestrukturiranja podjetja BETI d.d.

**Podjetje:** BETI Tekstilna industrija, d. d.<sup>1</sup>  
Tovarniška 2, 8330 Metlika



**Dejavnost:** Priprava in predenje tekstilnih vlaken (C13.100)

**Velikost** (število zaposlenih): 130

## Kratka predstavitev podjetja

Beti, d. d., je eno izmed redkih podjetij v tekstilni panogi v Sloveniji, ki še vedno uspešno posluje. Ima več kot 60-letno zgodovino in je dolgo veljala za paradnega konja belokranjskega gospodarstva, saj je omogočala zaposlitev velikemu številu prebivalcev Bele krajine in obenem skrbela tudi za razvoj lokalnega okolja. Beti je bila tudi mednarodno uveljavljena blagovna znamka za spodnje perilo.

Beti je vedno veljala za napredno podjetje, ki je že v šestdesetih letih imela svojo tekstilno šolo. Prva v Jugoslaviji je začela proizvodnjo spodnjega perila iz elastične najlonske čipke. V sedemdesetih letih letih je začela proizvajati poliamidno prejo, ki je takrat veljala za veliko novost. V istem obdobju je Beti naredila tudi prve korake v digitalizacijo in postavila lasten računalniški center.

Z globalizacijo je tekstilna industrija v Evropi in tudi Sloveniji doživela pravo katastrofo. Le redka podjetja so uspela preživeti. Od skupine Beti, ki jo je sestavljalo 11 hčerinskih podjetij, danes posluje samo še proizvodnja barvastih vlaken. Trdoživost in naprednost sta Beti pomagala, da je uspela prebroditi težka obdobja in se po zadnji prisilni poravnavi leta 2013 spet postaviti na noge in razvijati nove trende na svojem področju.

## Razlogi za transformacijo oz. prestrukturiranje

V Beti smo v zadnjih letih vodili različne projekte s področij optimizacije procesov, nadgradnje kakovosti proizvodov in digitalizacije. Z vsakim od projektov smo razreševali parcialne izzive. Ob tem pa smo ugotovili, da potrebujemo celovit pristop, ki bo slonel na novem trajnostnem poslovnem modelu in trajnostni strategiji razvoja.

Tekstilna panoga je z vidika trajnostnega delovanja zahtevna panoga. Upoštevanje trajnostnih vidikov je nujni pogoj za vključevanje v globalne dobavne verige, pa naj gre za delovne pogoje, varstvo pri delu, porabo energentov, okoljevarstvo ali izvajanje socialnega dialoga in prispevek k razvoju lokalne in širše skupnosti. Širše ozaveščanje in prepoznavanje pomena trajnostnega razvoja s strani različnih deležnikov je pripomoglo, da tudi v tekstilni panogi poteka transformacija v smeri

<sup>1</sup> Študijo primera pripravili:

- mag. Maja Čibej, direktorica podjetja Beti Tekstilna industrija, d. d.
- Tatjana Fink, MBA, vodja procesa trajnostne strateške transformacije v podjetju, dodeljena ekspertinja SPIRIT Slovenija
- Alenka Hren, SPIRIT Slovenija

odmika od hitre mode, prehod na reciklirane materiale, manjšanje porabe energentov in znižanje izpustov v naravno okolje.

Ker tekstilna panoga in tudi Beti dosejata podpovprečno dodano vrednost, je nujno, da nadgradimo vse vidike trajnosti, ne le okoljskega. Pri tem mislimo tudi na delovne pogoje zaposlenih, njihove kompetence, zadovoljstvo, nove potrebe kupcev, povezovanje z institucijami znanja in podobno.

Naslednji izziv je povezan z razvojem izdelkov, procesov in tehnologij, ki bi zagotavljali prijaznejše delovne pogoje, znižanje negativnih vplivov na okolje tako v smislu porabe naravnih surovin in energentov kot tudi nižjih izpustov še posebej v vodo.

Obenem bi uspešen razvoj na teh treh področjih omogočil višjo dodano vrednost in s tem tudi bolj privlačne pogoje za obstoječe in nove zaposlene.

Razvoj novih digitalnih tehnologij je tudi v tekstilno panogo prinesel veliko sprememb. To pomeni, da bomo morali poskrbeti za nove kompetence zaposlenih. Številne rutinske naloge bodo v prihodnje opravljali stroji, vključno z operativnimi nalogami v administraciji. Na tem področju se srečujemo z izzivi, ki so povezani s starostno strukturo zaposlenih. To pa zahteva nadgradnjo obstoječih znanj in kompetenc, razvoj korporativne kulture, ki podpira medgeneracijsko sodelovanje in inovativno okolje za razvoj novih proizvodov, tehnologij in vitke procese. Predvsem pa moramo v zvezi s tem vzpostaviti timsko delo, ki bo slonelo na medsektorski timih.

Analiza panoge, trendov na trgih, trendov na področju razvoja novih tehnologij in intenzivne komunikacije z vsemi našimi deležniki, še posebej z zaposlenimi in kupci, so nas pripeljali do spoznanja, da je treba transformirati naš poslovni model v trajnostni poslovni model in v zvezi s tem narediti strateške prebojne spremembe na vseh treh ključnih trajnostnih področjih – okoljskem, družbenem in ekonomskem, saj samo na ta način lahko pričakujemo uspešne rezultate tudi na finančnem področju.

## Proces transformacije oz. prestrukturiranja

Potrebo po celoviti transformaciji smo v vodstvu podjetja BETI prepoznali v letu 2019, potem ko je v podjetju že potekalo več parcialnih strateških projektov. Ugotovili smo, da bo treba obstoječe pristope še nadgraditi in se prestrukturiranja lotiti bolj celovito, da bi bili učinki na takem nivoju, kot smo si ga zamislili.

Spremljali smo hitrost sprememb, še posebej na najbolj ključnih področjih, kot so prepoznavanje novih potreb kupcev, razvoj novih proizvodov in tehnologij ter razvoj kadrov.

Vse to nas je pripeljalo do spoznanja, da v podjetju za tako velike spremembe nimamo dovolj lastnega znanja in kompetenc in je treba poiskati ustreznega strokovnjaka, ki nas bo suvereno popeljal čez ta proces. Ravno v tem času (januar 2020) pa smo dobili informacijo v zvezi s projektom »Spodbujanje trajnostne poslovne strateške transformacije in razvoj novih poslovnih modelov v slovenskih podjetjih za lažje vključevanje v globalne verige vrednosti«.

S pripravi na projekt smo začeli v marcu 2020. Skupaj z zunanjo ekspertinjo smo izvedli 11 celodnevni delavnic v šestih mesecih, na katerih smo najprej sistematično analizirali vse vidike našega poslovanja, pregledali in analizirali celoten eko sistem podjetja, naredili PESTLE analizo in številne druge analize. Poleg delavnic smo izvedli še strukturirane intervjuje s ključnimi zaposlenimi, izvedli ankete z vsemi zaposlenimi o njihovem zadovoljstvu in pričakovanjih, ankete o kupčevih izkušnjah s ključnimi domačimi in tujimi kupci in z anketami preverili tudi zadovoljstvo domačih in tujih dobaviteljev. Intervjuje smo izvedli tudi z večinskim lastnikom glede njegovih pričakovanj in vizije razvoja podjetja.

Na strateških delavnicah je poleg vodstva sodelovalo še osem vodij ključnih procesov, na zaključni delavnici pa 120 zaposlenih in oba solastnika podjetja. V projekt smo poleg vseh aktivnosti s strani ekspertinje, člani ožje projektne skupine vložili približno 1000 ur dela. Na osnovi vseh analiz smo dobili jasno sliko v zvezi s ključnimi strateškimi izzivi podjetja in pripravili Matriko bistvenosti, ki je prikazala pomembnost posameznega trajnostnega in poslovnega izziva za ključne deležnike Beti in njihov vpliv na poslovno uspešnost podjetja. V naslednjem koraku smo oblikovali vizijo uspeha z vidika ključnih deležnikov in z vidika podjetja. Na osnovi teh usmeritev smo postavili ključna strateška področja. Za vsa področja smo določili pričakovane rezultate in potrebne aktivnosti ter projekte za uresničitev strateških ciljev.

Za vse strateške aktivnosti in projekte smo določili tudi kazalce in ciljne vrednosti za strateško kontrolo, terminske plane ter vodje in člane projektних timov. Na delavnicah smo ugotovili, da moramo spremeniti tudi obstoječi poslovni model, saj se spreminja praktično vse od ponudbe vrednosti do segmentov kupcev in vseh drugih elementov poslovnega modela. Ko smo pripravili končni dokument naše nove strategije, so vsi člani projektne skupine to predstavili vsem zaposlenim. Ekspertinja pa je z vsemi zaposlenimi izvedla še delavnico v zvezi z uresničevanje trajnostne poslovne strategije Beti.

Po zaključku 6-mesečnega procesa smo določili pilotni trajnostni projekt, pripravili načrt razvojnih aktivnosti po sistemu projektnega vodenja in definirali KPI in njihove ciljne vrednosti. Trenutno razvijamo nov trajnostni proizvod in novo tehnologijo ter izvajamo aktivnosti v skladu s terminskim planom določenim v Trajnostni strategiji razvoja BETI do leta 2025.

## Učinki transformacije oz. prestrukturiranja

Rezultati strateške transformacije so večplastni in mnogo širši, kot smo si v začetku predstavljali.

### 1. Rezultati med pripravi strategije

Že med pripravi procesa strateške transformacije smo prepoznali koristnost medsektorskega sodelovanja, saj smo na ta način imeli vpogled nad celoto in smo lahko tudi delovali celovito.

Naučili smo se delovati kot usklajen tim, ki je skupaj določil poslanstvo, oblikoval novo vizijo razvoja, se dogovoril za skupne vrednote in usklajeno deluje pri uresničevanju strategije po prioritetah. Na ta način dajemo zgled vsem zaposlenim, kako pomembno je skupno sodelovanje, da bi lahko uresničili cilje podjetja in tudi pričakovanja zaposlenih. Tako krepimo korporativno kulturo, ki temelji na jasno postavljenih vrednotah.

### 2. Doseženi rezultati po pripravi strateškega dokumenta

- Dobili smo odobrena nepovratna finančna sredstva za razvoj novega trajnostnega proizvoda in tehnologije.
- Povezali smo se z institucijami znanja, ki nam pomagajo pri razvoju novih materialov in s testiranjem.
- Povezali smo se z razvojnim dobaviteljem, ki je »role model« v branži v Evropi, ki nam že pomaga pri razvoju sodobnih tehnologij za nov proizvod.
- Povezali smo se z uglednim podjetjem iz tujine, ki nam pomaga pri definiranju potencialnih kupcev v novem segmentu.
- Nov trajnostni proizvod bo imel najmanj dvakrat večjo dodano vrednost od sedanjih proizvodov.
- Nov proizvod predstavlja popolno novost in bomo vložili patentno prijavo.
- Prodali smo že prve količine novega trajnostnega proizvoda EcoDye 1.0 ter razširili asortima novih izdelkov.

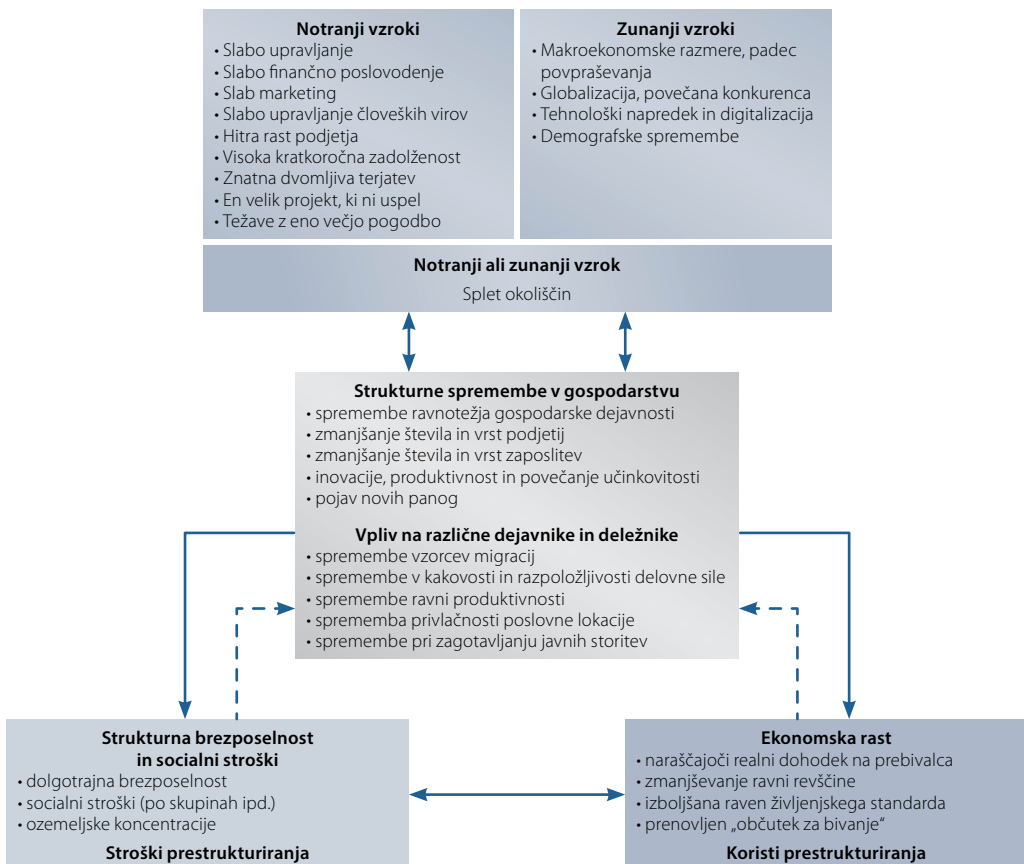
- Posodobili smo marketinška gradiva, osvežili spletno stran in objavili predstavitveni video podjetja.
- Povezali smo se v projekt krožnega gospodarstva z namenom reciklaže naših ostankov prej.
- Vzpostavili smo sistem stalnih izboljšav ter že dobili prve konkretne predloge izboljšav s predvidenimi učinki in rezultati.
- Začeli smo oblikovati kompetenčni model, najprej na področju trajnostnih kompetenc.
- Oblikovali smo dve novi trajnostni delovni mesti za izvajanje trajnostne poslovne strategije.
- Izvedli smo že več ur usposabljanj na področju digitalnih kompetenc in trženja trajnostnih proizvodov.
- V zadnjem kvartalu 2020 smo bistveno zmanjšali odpad, tako da smo dosegli letni cilj.
- Izvedli smo prvi projekt avtomatizacije in v uporabo predali Dose&Dye robota.
- Z boljšim planiranjem smo ukinili četrto izmeno ter prešli v delo v treh izmenah, kar za zaposlene pomeni boljše pogoje dela, istočasno se je povečala produktivnost dela in zadovoljstvo zaposlenih zaradi uresničenih pričakovanj v zvezi z ukinitvijo četrte izmene.
- Optimizirali smo zadrževalne čase na čistilni napravi ter načrtali nadaljnje aktivnosti, ki jih bomo izvedli v letu 2021.
- Rezultati in učinki so bili doseženi že v manj kot enem letu in so rezultat pravega pristopa in sodelovanja kompetentnih ljudi znotraj in zunaj podjetja.



## 4 Vzroki za prestrukturiranje MSP

Vzroke za potrebo po prestrukturiranju podjetja lahko razdelimo v dve skupini: notranje (bolj obvladljive) in zunanje (manj obvladljive) vzroke. Redko se zgodi, da ima podjetje hude finančne težave zaradi enega samega vzroka. Namesto tega v literaturi zasledimo študije, ki proučujejo več medsebojno povezanih vzrokov (Hoffman, 1989; Pandit, 2000). *Slika 6* predstavlja sintezo vzrokov prestrukturiranja, ugotovljenih v 10 študijah po Collett idr., 2014 (Schendel idr., 1976; Slatte, 1984; Thain, Goldthorpe, 1989; Grinyer idr., 1990; Gopal, 1991; Gething, 1997; Arend, 2008; Schiuma idr., 2008; Boyne, Meier, 2009). Notranji vzroki vključujejo neuspeh posloводства, visoko finančno zadolženost (visok dolg glede na lastniški kapital) in pomembne enkratne vzroke. Zunanji vzroki pa vključujejo negativne spremembe v neposrednem in širšem poslovnem okolju podjetja. Končni vzrok, ki se lahko pojavi tako znotraj kot zunaj podjetja, je lahko tudi splet več okoliščin.

**Slika 6.** Vzroki za prestrukturiranje MSP



Vir: Prirejeno po Collett, Pandit in Saarikko, 2014, Eurofund, 2013b in EC, 2018.

Paleta notranjih in zunanjih vzrokov za prestrukturiranje je izjemno široka. Poudariti je potrebno, da gre praviloma za prepletanje enih in drugih ter da so podjetja redko izpostavljena zgolj enemu samemu vzroku. Prepletenost vzrokov prestrukturiranja povzroča strukturne spremembe v gospodarstvu. To

lahko spremeni sektorsko ravnovesje dejavnosti. Dolgoročno in kratkoročno spreminjanje strukture panoge vpliva na število in vrste podjetij ter število in vrsto delovnih mest v gospodarstvu. Medtem ko lahko takšne spremembe srednjeročno in dolgoročno privedejo do upada ali izginotja določenega sektorja ali poklicev, lahko takšne spremembe povzročijo tudi nastanek novih sektorjev. V Evropi je tendenca, da se takšni sektorji osredotočajo na dejavnosti z več znanja in dodane vrednosti - čeprav ne vedno. *Slika 6* prikazuje, da imajo stroški in koristi strukturnih sprememb v gospodarstvu vrsto negativnih in vrsto pozitivnih rezultatov. Prestrukturiranje ima številne vplive na družbo. Spreminjajoča se narava delovnih mest pomeni tako spremembe poklicnih zahtev kot tudi izginotje nekaterih poklicev in pojav novih (industrijski upad in industrijska širitev). Sistemi izobraževanja in usposabljanja se morajo zato sčasoma prilagoditi, izpopolnjevanje ali preusposabljanje pa postane nujno tudi za zaposlene delavce, pri čemer je ključno politično vprašanje financiranje takih sistemov in razpoložljivost predvidevanja naprednih znanj in spretnosti (ter njihov prenos v ukrepe politike) (EC, 2018).

Prav zaradi kompleksnosti nastalih situacij in prepletanja različnih vzrokov, je obvladovanje in ustrezno ter zlasti pravočasno prestrukturiranje MSP, tako zahtevno. V nadaljevanju predstavljamo nekatere najpogostejše zunanje in notranje vzroke za prestrukturiranje MSP.

## 4.1 Zunanji vzroki za prestrukturiranje MSP

### Makroekonomske razmere in razvoj povpraševanja

Makroekonomske razmere, na katerega posamezno podjetje ne more vplivati, močno vpliva na prestrukturiranje MSP (npr. velika povišanja cen surovin ali energije, nihanja deviznih tečajev, inflacije). Trenutna pandemija COVID-19 predstavlja zunanji šok brez primere, ki je prizadela vsa evropska MSP tako na strani ponudbe kot povpraševanja. Podatki ankete iz maja 2020 na primer kažejo, da je 41 % MSP v Združenem kraljestvu ustavilo poslovanje, 35 % pa se jih je balo, da ne bo mogoče nadaljevati s poslovanjem (FSB, 2020). V Nemčiji je 50 % MSP zaradi krize pričakovalo negativen učinek, tretjina pa je predvidela upad prihodkov za več kot 10 % (DIHK, 2020). V Italiji je več kot 70 % MSP navedlo, da jih je kriza neposredno prizadela (CNA, 2020). Medtem ko so MSP v drugih evropskih državah izrazila podobne pomisleke (OECD, 2020), so ta podjetja po več razsežnostih tudi zelo raznolika. Na primer, v okviru svetovne finančne krize leta 2008 Cowling idr. (2018) ugotavljajo, da so bila večja, uveljavljena MSP v Združenem kraljestvu bolj prizadeta kot manjša in mlajša MSP. Slednja so se bolj gibčno in hitro odzvala na krizo, starejša podjetja pa ne. Medtem ko zunanji pretresi do neke mere vplivajo na vsa MSP, je pomembno razmisliti, kako kriza prizadene različne vrste MSP (Juergensen idr., 2020).

**Tabela 2.** Ključni makroekonomski agregati

	Jesenska napoved (september 2020)			
	2019	2020	2021	2022
BDP, realna rast v %	2,4	-6,7	5,1	3,7
Izvoz proizvodov in storitev, realna rast v %	4,4	-12,5	9,3	6,6
Uvoz proizvodov in storitev, realna rast v %	4,2	-12,0	9,6	6,8
Stopnja registrirane brezposelnosti v %	7,7	9,1	9,5	8,5
Zasebna potrošnja, realna rast v %	2,7	-6,6	4,7	3,0

Vir: Povzeto po UMAR, 2020a.



Pandemija COVID-19 v kombinaciji s strogimi zdravstvenimi in zaščitnimi ukrepi pomeni velik negativni šok za gospodarsko aktivnost, ki je bila v Sloveniji v prvem polletju 2020 za skoraj 8 % nižja kot v enakem obdobju 2019. Izrazito se je zmanjšala v drugem četrtletju, ko je bil medletni upad BDP 13-odstoten. Strogi omejitveni ukrepi v državah EU so pomembno vplivali na povpraševanje po slovenskih izdelkih in storitvah ter s tem na zunanjetrgovinska gibanja. Izvoz in uvoz sta se opazno zmanjšala, izraziteje menjava storitev (UMAR, 2020a). Razmere na trgu dela so se le letu 2020 poslabšale. Negotovost in tveganja za nadaljnja nihanja gospodarske aktivnosti, povezana z negotovimi epidemiološkimi razmerami in ponovne uvedbe strožjih zaježitvenih ukrepov, ostajajo visoka. Kovidkriza pa je nekaterim MSP prinesla tudi nove priložnosti.

## Globalizacija in reorganizacija vrednostnih verig

Hitra rast globalizacije, ki je bila tako osupljiva v dveh desetletjih pred recesijo leta 2008, se je občutno upočasnila. Vpliv globalizacije na zaposlovanje je pomembna tema političnih razprav v Evropi, saj Evropska unija izvaja vse mednarodne trgovinske politike v imenu držav članic. Tako je bil že leta 2006 ustanovljen zelo specifičen instrument politike prestrukturiranja na ravni EU, in sicer *Evropski sklad za prilagoditev globalizaciji* (angl. *European Globalisation Adjustment Fund* - EGF). Ta zagotavlja podporo delavcem, ki izgubijo službo zaradi velikih strukturnih sprememb v svetovnih trgovinskih tokovih, katerih vzrok je globalizacija (Eurofound, 2016). Čeravno gre za instrument, ki se dotika velikih podjetij ne gre spregledati vpliva globalizacije na MSP.

Trend globalizacije ne vodi le do povečane internacionalizacije MSP, temveč tudi do sprememb v odnosih med partnerji v celotni vrednostni verigi (Sakai, 2002). Velike multinacionalne družbe vse pogosteje prenašajo poslovne dejavnosti zunanjim izvajalcem. To odpira poslovne priložnosti za MSP kot dobavitelje (lahko sproži širitev poslovanja), hkrati pa se soočajo z večjo konkurenco na svojem domačem trgu. To na primer pomeni, da je potrebno na novo razmisliti o sodelovanju/mreženju ter o strategijah in procesih trženja in odnosih s strankami. Vodi lahko tudi v izboljšanje inoviranja in težnji po krepitvi strokovnega znanja (Eurofound, 2013b).

Globalizacija je sistemsko vplivala na način, kako se podjetja lotevajo inovacij. Ta razvoj dogodkov je za MSP ustvaril tako priložnosti kot nevarnosti. Po zadnjih podatkih se je v Sloveniji med MSP z inovacijsko dejavnostjo ukvarjalo oz. je bilo inovacijsko aktivnih 47 % podjetij, med velikimi podjetji pa 86 %. Delež inovacijsko aktivnih podjetij z vidika dejavnosti je večji med podjetji v predelovalnih dejavnostih kot med podjetji v storitvenih dejavnostih (SURS, 2020a). Ta podatek seveda ni spodbuden, saj je razvoj sodobnega poslovanja izjemno povečal udeležbo storitev v poslovnem procesu. Splošna razširjenost uporabe interneta omogoča, da se številne storitve digitalizirajo in niso več lokacijsko omejene. S tem pa se povečuje tudi število aktivnosti, ki jih podjetja predajo v izvajanje drugim podjetjem, in te aktivnosti se marsikje preoblikujejo v storitve, ki jih potem podjetje kupuje od njih (Rebernik, Širec, 2017). V Sloveniji je stopnja inovacijske aktivnosti v storitvenih podjetjih nizka, vse večji pa je tudi zaostanek za povprečjem EU. Spodbude, ki podpirajo posebnosti inoviranja v storitvah (npr. novi poslovni modeli, inovativni marketinški in organizacijski pristopi z uporabo naprednih tehnologij itd.), so še nezadostno razvite. Zaradi tesne prepletenosti proizvodnih procesov med sektorji, šibka inovacijska aktivnost v storitvah zavira tudi rast dodane vrednosti predelovalnih dejavnosti in mednarodne konkurenčnosti (UMAR, 2020b).

## Tehnološki napredek in digitalizacija

Tehnološki razvoj spreminja proizvodne procese in zahteve strank, kar podjetja spodbuja k prilagoditvam in inovacijam. Za MSP z omejenimi viri to pogosto pomeni zahtevo po notranjih



spremembah ali dostopu do zunanjih virov (vključno z zunanjim izvajanjem in združitvami). Zaradi napredka informacijske tehnologije se MSP vse pogosteje srečujejo z bolj obveščeni strankami, ki imajo lažji dostop do primerjav cen in kakovosti. Poenostavljeni načini komunikacije in zniževanje stroškov lahko podjetjem omogočijo nove načine promocije njihovih izdelkov in storitev (kot sta internetno trženje in e-poslovanje). Tehnološke spremembe prav tako skrajšujejo življenjski cikel izdelkov, nove zahteve pa lahko MSP zagotovijo poslovne priložnosti v tržnih nišah (Sakai, 2002). To velja tudi za spremembe na trgu oskrbe, kot so manjša razpoložljivost in večji stroški nekaterih virov ter razvoj novih surovin. V teh naštetih primerih lahko notranje prestrukturiranje, širitev podjetja ali zunanje izvajanje predstavljajo pomembne strategije prestrukturiranja za MSP.

Intenzivnost digitalne preobrazbe v Sloveniji je upoštevajoč izzive četrte industrijske revolucije prenizka. Digitalna preobrazba vpliva na številne vidike vsakdanjega življenja in spreminja način, kako podjetja organizirajo in upravljajo s proizvodnjo. To preobrazbo poganja napredek digitalnih tehnologij (internet stvari, blockchain, umetna inteligenca, veliki podatki, računalništvo v oblaku, brezžična omrežja nove generacije in drugo), ki se bodo še naprej razvijale in poganjale gospodarske in družbene spremembe. Mnoge od teh novih tehnologij spodbujajo inovacije, izboljšujejo produktivnost, spodbujajo gospodarsko rast in povečujejo dobro počutje posameznika ter kakovost življenja. Čeprav obstaja široko soglasje, da je koristi digitalne preobrazbe mogoče izkoristiti, je pomembno priznati, da si koristi verjetno ne bodo delili vsi. Digitalizacija mnogim delavcem omogoča učinkovitejše opravljanje svojih nalog in ustvarja nova delovna mesta v novih ter tradicionalnih sektorjih. Vendar pa bo avtomatizacija in umetna inteligenca odpravila tudi nekatere načine in vrste dela.

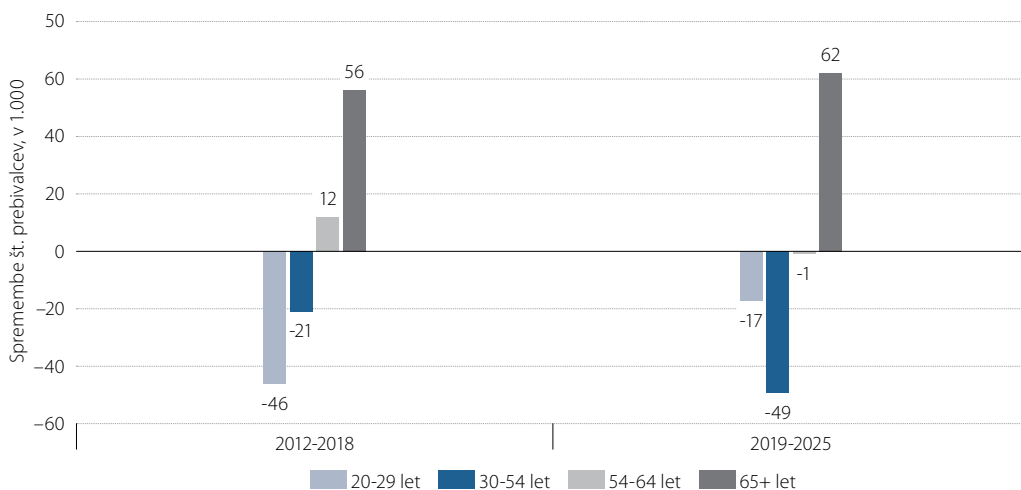
Digitalna preobrazba podjetniškega sektorja v Sloveniji kaže pozitivne in negativne plati. Slovenija na področju integracije digitalnih tehnologij s 15. mestom v EU po metodologiji DESI (indeks digitalnega gospodarstva in družbe) dosegla povprečno uspešnost, kar pa zakriva pomembne razlike po posameznih komponentah. Slovenski podjetniški sektor se je uvrstil med uspešnejše, ko gre za digitalno intenzivnost delovnih mest. Slovenska podjetja tudi nadpovprečno usposabljajo svoje zaposlene na področju IKT, kar velja za MSP in še posebej za velika podjetja. Še boljša je uvrstitev podjetniškega sektorja glede avtomatizacije in robotizacije proizvodnje. Nadpovprečno stopnjo avtomatizacije Slovenije potrjuje tudi relativno visok delež podjetij, ki analizirajo velike podatke iz lastnih pametnih naprav in senzorjev. Pri digitalizaciji poslovanja so velika podjetja med uspešnejšimi v EU, dodatna prizadevanja za izboljšanje digitalizacije pa so potrebna predvsem v skupini MSP. Prehod Slovenije med digitalno naprednejše družbe ovirajo predvsem neprilagojenost kompetenc prebivalstva potrebam prihodnosti, preslabo razvite digitalne javne storitve za podjetja, prenizka digitalna varnost in družbeni odnos do novih tehnologij (UMAR, 2020b).

## Demografske spremembe

Demografske spremembe vplivajo na MSP večplastno. Spremenjene potrebe potrošnikov in vpliv na trg dela (spremembe v ponudbi delovne sile) sta le dve najbolj vplivni. Da to drži, dokazujejo tudi podatki anketne raziskave Banke Slovenije (2020), v kateri so MSP v letu 2019 najbolj omejevali dostopnost do kvalificiranega osebja ali izkušenih managerjev (51 %), stroški proizvodnje ali dela, predpisi (oba 45 %), domače povpraševanje in konkurenca (44 % in 42 %). Demografske spremembe so eden izmed pomembnih dejavnikov vpliva na pomanjkanje delovne sile. Zmanjšuje se število prebivalstva v starostni skupini 20–64 let, ki spadajo v najbolj aktivno skupino prebivalstva, hkrati pa se povečuje število starejših od 65 let (UMAR, 2020b). V obdobju 2012–2017 se je število prebivalstva v omenjeni starosti zmanjšalo za okoli 10 tisoč letno. S tem se zmanjšuje ponudba delovne sile, ki povečuje težave podjetij pri iskanju delavcev. Pomanjkanje delovne sile

je omejitveni dejavnik pri poslovanju podjetij, kar lahko vpliva na gospodarsko rast ter možnosti zagotavljanja in povečevanja blaginje. S predvidenim nadaljevanjem omenjenih demografskih gibanj bo pomanjkanje delovne sile vedno večji izziv, s katerim se je treba čim prej soočiti. To zahteva aktivacijo domačih neizkoriščenih kapacitet na trgu dela in aktivno migracijsko politiko z ustreznimi ukrepi vključevanja tujih priseljencev v družbo. Na kratki rok lahko sicer avtomatizacija in robotizacija delno ublažita problem pomanjkanja določenih poklicnih profilov, vendar hkrati zahtevata nova znanja (UMAR, 2019). V prihodnjih letih se bo intenzivnost teh sprememb še okrepila. Leta 2030 bo starejših od 65 let že skoraj 25 % prebivalcev (UMAR, 2020b). Prav zato je spodbujanje podjetniškega udejstvovanja starejših (angl. *senior entrepreneurship*), ki imajo številne prednosti v smislu znanj, veščin, izkušenj, mrež in povezav, finančnega zaledja in kredibilnosti, še kako pomembno za reševanje demografskih izzivov, ki so pred nami (Rebernik idr., 2019). Podatki GEM izkazujejo tudi precejšen porast ustaljenih podjetnikov seniorjev v Sloveniji. Ta skupino podjetnikov, se zaradi svoje starosti sooča s pomembnimi izzivi prenosa svojih podjetij, ki jim žal pogosto namenjamo premalo pozornosti (Močnik idr., 2019). To dogodek je lahko povezan z notranjim prestrukturiranjem (na primer reorganizacijo ali spremembami proizvodnih procesov) ali širitvijo poslovanja. Združitve in prevzemi se lahko sprožijo, če kupec podjetja že upravlja drugo MSP.

Slika 7. Sprememba števila prebivalstva po starostnih skupinah, v obdobju 2012-2018 in 2019-2025



Vir: SURS, od leta 2020 Eurostat ESSPOP2015, preračuni UMAR, 2019.

## 4.2 Notranji vzroki za prestrukturiranje MSP

### Osebnost podjetnika

Sposobnost MSP, da ustvarjajo dodano vrednost, ustvarjajo delovna mesta in razvijajo inovacije, je odvisna od usposobljenosti človeškega kapitala v njih. V MSP ima podjetnik odločilno vlogo pri strateških odločitvah v podjetju in je velikokrat neposredno vpleten v upravljanje podjetja. Ob tem velja tudi, da manjše kot je podjetje, močnejši je vpliv podjetnika na vse poslovne odločitve, vključno s prestrukturiranjem. Podjetnik je oseba, ki običajno ustvarja in inovira, da izkoristi zaznano

priložnost. Osebnost posameznika je celota, ki med drugim vključuje posameznikovo percepcijo, učenje, motivacijo, izkušnje in socialno-ekonomske značilnosti (Luthans, Fox, 1989). Osebnost je celota vedenjskih vzorcev, ki jih je oseba pridobila v okoliščinah svojega razvoja kot član družbe in družbenih skupin.

Pri prepoznavanju potrebe po prestrukturiranju in pri načrtovanju ter njegovi izvedbi so pomembne osebnostne lastnosti podjetnika. Tako imenovanih »velikih pet« osebnostnih lastnosti podjetnika, ki sestavljajo podjetniško naravnost, opredeljujemo kot težnjo podjetnika, da si želi avtonomije, je nagnjen k tveganju, je inovativen, konkurenčno usmerjen in proaktiven (Antončič idr., 2015; Kollmann idr., 2007). Zato je prestrukturiranje podjetja pogosto neposredno povezano z osebnimi ambicijami podjetnika. Ambicije podjetnika po rasti se lahko odražajo v širitvi poslovanja, premestitvi proizvodnih kapacitet oz. delokalizaciji proizvodnje, osvajanju tujih trgov. Želja podjetnika po trajnostnem poslovanju spodbuja diverzifikacijo podjetja hkrati z notranjim prestrukturiranjem, združitvami ali prevzemi. Ambicije po inovativnosti lahko vodijo do zunanjega izvajanja zaradi dostopa do znanja in novosti ali do prevzemov drugih podjetij. Tovrstne ambicije pogosto vodijo osebni interesi podjetnika ali njegovo zaznavanje poslovnih priložnosti, pretekle izkušnje na trgu ter dodatno izobraževanje in usposabljanje. Kot je ugotovila študija Eurofound (2013b) so na prestrukturiranje podjetja v več kot 60 % vplivali osebnost podjetnika, njegove ambicije, zaznavanje poslovnih priložnosti in osebni interesi. Vendar so ob tem za uspešno prestrukturiranje velikokrat potrebne tudi zunanje spodbude, na primer nasvet strokovnjaka, predlog strank ali dobaviteljev ali podjetnikovo sodelovanje na izobraževanjih in usposabljanjih.

## Interne omejitve

MSP imajo običajno majhno vodstveno ekipo, velikokrat je to kar podjetnik sam ali majhen tim, zato lahko slabe prakse upravljanja povzročijo resne težave. Veliko MSP ima enega samega lastnika z bolj ali manj neomejeno močjo sprejemanja odločitev in nadzora nad podjetjem. Vloga vodstvene ekipe je še pomembnejša za MSP kot za velika podjetja. Predvsem zato, ker je v malih in srednje velikih podjetjih vloga vodstva drugačna in ker je tveganje oportunističnega vedenja vodstva manjše zaradi naravnosti podjetja (ker se upravljanje in lastništvo prekrivata). Nekatere študije (npr. Gabriëlsson, Winlund, 2000; Johannisson, Huse, 2000) kažejo, da lahko dobro delujoče vodstvo doda vrednost z več alternativnimi vlogami, kot sta razvoj strategije in nadzor. Če ima vodstvo pomanjkanje strokovnega znanja in izkušenj, lahko to povzroči težave v vodenju v primerjavi z večjimi podjetji, kar vodi v:

- slabe ali nestrateške odločitve;
- finančne težave (npr. neustrezno razmerje med dolgovi in kapitalom, pomanjkanje obratnega kapitala, preveč ambiciozne naložbene odločitve);
- neustreznost zaposlenih, ki so sicer ključnega pomena za nadaljnji razvoj podjetja, ali preveč zaposlenih glede na obseg poslovanja.

Posledica je pogosto potreba po različnih vrstah prestrukturiranja glede na značilnosti nastalih težav. Tako lahko pride do zmanjšanja obsega poslovanja podjetja ali celo stečaja ali zaprtja podjetja. Ob tem pa lahko v MSP omejeni človeški in finančni viri usmerjajo k strategijam prestrukturiranja, ki se nanašajo na poenostavitev upravljanja, zmanjšanje stroškov ali za dostop do dodatne (zunanje) delovne sile ali strokovnega znanja (zlasti v zvezi z nekaterimi aktivnostmi kot so upravljanje IT, raziskave in razvoj ali druge specializirane poslovne funkcije). To lahko pri podjetjih spodbudi tudi odločitev za zunanje izvajanje, združitve ali delokalizacijo poslovanja. Do selitve proizvodnje lahko pride zaradi prednosti zmanjšanja proizvodnih stroškov, dela in transporta.

## Odvisnost od strank ali dobaviteljev

MSP so v večji meri kot velika podjetja odvisna od enega ali manjšega števila ključnih kupcev ali dobaviteljev. Ta odvisnost lahko MSP spodbudi k prestrukturiranju (Voss, 2012). Razlogi, ki podjetje v tem primeru silijo v prestrukturiranje, so lahko nadaljnji razvoj trgov, izdelkov ali storitev v partnerskem podjetju, zahteva po izpolnjevanju standardov, določenih na sektorski ravni ali s strani partnerskega podjetja, zahteva po prestrukturiranju z uvedbo inovacij izdelkov ali procesov ali širitev poslovanja zaradi rasti trga.

Izziv podjetij ob odvisnosti od malo kupcev predstavlja tudi neizpolnjevanje pogodb partnerjev (tako kupcev kot dobaviteljev) ali lastne finančne težave, ki lahko podjetje celo privedejo do stečaja, zaprtja ali vsaj do notranjega prestrukturiranja, da se prilagodijo spremembam povpraševanja. Študija Eurofounda (2013b) je ugotovila, da tovrstne težave zamud pri plačilih predstavljajo 20-25 % stečajev.

Če podjetje deluje kot podizvajalec, lahko odločitev njegovega ključnega kupca o selitvi na drugo lokacijo povzroči, da se preseli tudi podizvajalec, v želji izogniti se naraščajočim logističnim stroškom.

## Sprememba strukture lastništva / upravljanja

Upravljanje podjetij vpliva na prestrukturiranje podjetij in finančno uspešnost. Če podjetje dobi novega lastnika/upravljalca, lahko to povzroči potrebo po notranjem prestrukturiranju ali širitvi podjetja zaradi do uvedbe novih poslovnih idej (Hoskisson idr., 2000; Peng, 2004). Sposobnost lastnikov/upraviteljev, da izvajajo svoje naloge, strategijo in nadzorno vlogo, je v veliki meri odvisna od sestave tima (Pearce, Zahra, 1992). Zato lahko v podjetju ob tovrstnih spremembah pride tudi do stečaja ali zaprtja, če se v majhni lastniški ekipi eden od partnerjev nenadoma umakne iz podjetja in nastane pomanjkanje strokovnega znanja in mrež.

# Primer prestrukturiranja podjetja BIOSISTEMIKA d.o.o.

**Podjetje:** BioSistemika, raziskave in razvoj, d. o. o.<sup>1</sup>  
Koprska ulica 98, 1000 Ljubljana



**Dejavnost:** Računalniško programiranje (J62.010)

**Velikost** (št. zaposlenih): 44

## Kratka predstavitev podjetja

BioSistemika je slovensko visokotehnološko podjetje s sedežem v Ljubljani in predstavlja eno od vodilnih podjetij na področju razvoja programske opreme za laboratorije, ki delujejo na področju ved o življenju (angl. Life sciences) in na diagnostičnem področju. S svojimi izdelki in storitvami je prisotno na mednarodnih trgih, predvsem na območju ZDA in Evrope. Velika prednost podjetja je njena interdisciplinarna ekipa, ki povezuje znanja in izkušnje iz ved o življenju ter znanja s področja informacijskih tehnologij.

Znotraj dejavnosti se podjetje specializira za razvoj avtomatizacije laboratorijev in laboratorijskih instrumentov ter optimizacije laboratorijskega eksperimentalnega procesa po naročilu. Poleg personaliziranih storitev po naročilu BioSistemika ponuja tudi številne tržne produkte, kot so »PlatR – pametni pomočnik za pipetiranje«, »GENEIO – programsko orodje za avtomatizacijo za qPCR« ... Z vodilnim ameriškim podjetjem na področju laboratorijske opreme »Gilson, Inc.«, s katerim je BioSistemika ustanovila skupno podjetje SciNote LLC, so razvili odprtokodni elektronski laboratorijski dnevnik »SciNote«. Poleg že navedenega podjetje med svoje zveste partnerje uvršča tudi številne druge velikane na področju naravoslovnih znanosti, kot so Agilent Technologies, Roche, Eurofins, SGS in drugi.

## Razlogi za transformacijo oz. prestrukturiranje

BioSistemika je podjetje, specializirano na visokotehnološkem področju digitalizacije znanosti in raziskovalnega dela. Ustanovljeno je bilo kot spin-out Nacionalnega inštituta za biologijo s strani tamkajšnjih raziskovalcev, ki so na BioSistemiko prenesli najvišje standarde strokovnosti, dovršenosti izdelkov in storitev ter odgovoren odnos do dela v akademskem duhu.

V podjetju so vse od začetka zagotavljali pogoje, v katerih lahko sodelovalno ustvarjajo vrhunski strokovnjaki z različnih področij. Razlog za vstop v program: s pomočjo zunanjega strokovnjaka za izvedbo trajnostne strateške transformacije in pripravo dolgoročne trajnostne poslovne strategije

<sup>1</sup> Študijo primera pripravili:

- Roswita Golčer Hrastnik MSc, direktorica podjetja Biosistemika, d. o. o.
- dr. Adriana Rejc Buhovac, vodja procesa trajnostne strateške transformacije v podjetju, dodeljena ekspertinja SPIRIT Slovenija
- Alenka Hren, SPIRIT Slovenija

urediti ideje in razvojne zamisli zaposlenih v strukturiran dokument, ki bo dolgoročno motiviral in usklajeno usmerjal prizadevanja vseh na poti proti ambicioznim trajnostnim in poslovnim ciljem.

Zelo pomembno je bilo, da smo bili v proces vključeni vsi zaposleni, saj se na ta način v naši končni strategiji podjetja odražajo njihove ideje. Vsi zaposleni v podjetju BioSistemika namreč stremimo k razvoju trajnostnih produktov in storitev. Hkrati želimo tudi, da je delovanje našega podjetja trajnostno, torej, kako delujemo v odnosu do kupcev, do družbe, zelo veliko poudarka je tudi na okoljevarstvenem vidiku. Trajnostni razvoj je odraz naših vrednot, zato smo zaposleni motivirani, da dosegamo cilje zastavljene v naši strategiji.

## Proces transformacije oz. prestrukturiranja

Proces trajnostne strateške transformacije podjetja BioSistemika je vodila dodeljena zunanja ekspertinja. Prva faza se je začela z devetimi intervjuji (lastniki, direktorica, vodje sektorjev in izbrani strokovnjaki), ki so potekali konec septembra oziroma začetek oktobra 2019. Namen intervjujev je bil spoznati individualne poglede ključnih odločevalcev o prihodnjem razvoju podjetja in trajnostnih izzivih. V dogovoru z ožjim vodstvom smo določili člane strateškega tima, skupaj 23, s katerimi smo na strateških delavnicah začeli razvijati trajnostno poslovno strategijo BioSistemika 2020–2025. Delavnice so potekale od oktobra 2020 do konca januarja 2021, skupaj jih je bilo devet. Iztočnice za trajnostno strateško transformacijo so določili lastniki, vsebinsko pa smo iztočnice nadgradili še z matriko bistvenosti (angl. *materiality matrix*), kjer smo v proces vključili tudi druge ključne deležnike (zaposlene, pogodbene partnerje in druge). Na delavnicah smo po nekaj analitičnih fazah z metodo Balanced Scorecard tretje generacije določili vizijo strateškega uspeha BioSistemičke 2025 (angl. *Destination Statement*) in pripravili trajnostno poslovno strategijo BioSistemika 2020–2025 za doseg te vizije. Sedem trajnostnih izzivov, ki jih vključuje matrika bistvenosti, smo v celoti integrirali v strategijo. Med njimi so vodilna vloga pri razvoju tehnoloških inovacij, trajnostni izdelki in rešitve, ki spreminjajo znanstvene procese, partnersko sodelovanje in pomoč strankam, globalna in regionalna izmenjava znanj z univerzami, inštituti, podjetji in šolami ter strokovna in osebna rast zaposlenih v vključujočem delovnem okolju. Potek delavnic smo terminsko skrbno usklajevali z operativnimi in drugimi obveznostmi sodelujočih, da je poslovanje podjetja potekalo nemoteno in da so sodelujoči lahko zavzeto sodelovali.

Aprila 2020 se je začela nadaljevalna faza, kjer je podjetje pripravilo oz. opredelilo izvedbo pilota trajnostnega projekta za začetek uresničevanja strategije – 'Platforma za verižno reakcijo s polimerazo na čipu' (PCR na čipu), ki je bil uspešno zaključen konec oktobra 2020. V začetku decembra 2020 pa smo že izvedli prvo kontrolo uresničevanja trajnostne poslovne strategije.

## Učinki transformacije oz. prestrukturiranja

*Organizacijska raven:* proces priprave trajnostne poslovne strategije BioSistemika 2020–2025 je vključene zaposlene povezal in uskladil: sedaj še bolj jasno in enotno vidimo prihodnost podjetja in razumemo svojo vlogo pri uresničevanju te prihodnosti. Hkrati celostno razumemo trajnostni razvoj in potencialen vpliv BioSistemičke na uresničevanje ciljev trajnostnega razvoja. Strateške aktivnosti, ki smo jih načrtovali, so kot skrbniki prevzeli v svoje roke, določili delovne time in prevzeli bdenje nad izvedbo. Tako je strateški razvoj podjetja postal soodgovornost vseh.

*Projektno – razvojna raven:* izvedbeni projekt *PCR na čipu* je neposredno naslovil problematiko prekomerne porabe plastike in kemikalij pri izvedbi PCR-metodologije. S prenosom procesa iz plastičnih posod z velikimi volumni v mikrofluidično okolje znotraj miniaturnih čipov, ki omogočajo

večkratno uporabo, je strokovnjakom uspelo najti rešitev za znatno znižanje porabe plastike in kemikalij v procesu (do 90 %). S tem projektom lahko BioSistemika vstopi na nove, globalne trge z inovativnim trajnostnim izdelkom na področju molekularne biologije in optimizacije laboratorijskih procesov. Za doseganje tega cilja smo se povezali z domačimi in globalnimi akademskimi partnerji, kar je prav tako svojstven trajnostni dosežek.

*Finančna raven:* jeseni 2020 se je BioSistemika s projektom za digitalno shranjevanje podatkov na DNK uspešno potegovala za razvojna sredstva na razpisu Evropske komisije za mala in srednje velika podjetja (EIC *Accelerator*). Med skupaj več kot 4200 prijavljenimi podjetji smo bili eni od 38 izbranih, ki bomo skupaj prejeli 176 milijonov evrov za spodbujanje inovacij. Tudi to odraža izjemno sinhronost ekipe in trajnostno naravnost idej, ki jih razvijamo.

Proces strateške transformacije in priprave trajnostne poslovne strategije BioSistemika 2020–2025 je podjetju koristil, da vsi zaposleni še bolj jasno in bolj enotno razumemo cilje, ki smo si jih zastavili ter sledimo viziji razvoja podjetja. Prav tako je celoten proces potrdil, da smo na pravi poti, saj v podjetju že potekajo trajnostni projekti ter izvajamo procese na trajnosten način. Kot podjetje smo namreč še pred pandemijo COVID-19 omogočali delo od doma, kar nam je olajšalo prehod na delo od doma v celoti, ko je bilo to potrebno zaradi pandemije. Na ta način kot podjetje nismo utrpeli operativnih motenj in smo nadaljevali z delom, kot običajno.

Vsekakor bi priporočili tudi drugim podjetjem, da se vključijo v tak proces, saj skozi proces nastajajo tudi nove ideje, se izmenjujejo mnenja in oblikujejo ključni strateški cilji, ki so jih soustvarili in jih razumejo vsi zaposleni. To pa je ključno za uspešen razvoj podjetja.





## 5 Strategije prestrukturiranja MSP

Prestrukturiranje obsega množico različnih oblik reorganizacije dejavnosti v podjetju. Nekateri imajo strateški, proaktivni značaj (na primer priprava na načrtovano rast ali diverzifikacijo), drugi pa so bolj reaktivni in operativni (na primer reševanje kriznih razmer). Prestrukturiranje se pogosto izenači s slednjim, saj je povezano z oblikami prestrukturiranja, ki vodijo do izgube delovnih mest, kot so stečaji, zaprtja in podobno. Kljub temu, da smo izpostavili tudi pozitivna prestrukturiranja, moramo upoštevati, da so takšne spremembe v večini primerov pomembni dogodki v podjetju, ki so redko gladki in neboleči procesi in imajo resne posledice tako za podjetje kot za zaposlene.

V teoriji najdemo več glavnih strategij prestrukturiranja MSP, ki smo jih povzeli in dopolnili po *The European Restructuring Monitor* (ERM) Evropske fundacije za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer (angl. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition*), in jih bomo v nadaljevanju poglavja natančneje predstavili:

1. *Preselitev* pomeni, da dejavnost ostane v istem podjetju, vendar je preseljena na drugo lokacijo v isti državi.
2. *Zunanje izvajanje* pomeni, da je dejavnost oddana pod izvajalskemu podjetju v isti državi.
3. *Premestitev / delokalizacija* pomeni, da je dejavnost premeščena ali prenesena izven meja države.
4. *Stečaj / zaprtje* pomeni zaprtje ali propad podjetja iz ekonomskih razlogov, ki niso neposredno povezani s selitvijo ali zunanjim izvajanjem.
5. *Združitev / prevzem* pomeni združitev dveh podjetij ali povezovanje zaradi prevzema, ki nato vključuje notranji program prestrukturiranja, katerega cilj je racionalizacija poslovanja z zmanjšanjem števila zaposlenih.
6. *Notranje prestrukturiranje* pomeni, da podjetje sprejme načrt za zmanjšanje delovnih mest, ki ni povezan z drugo zgoraj opredeljeno vrsto prestrukturiranja. Ta vrsta prestrukturiranja pa se nanaša tudi na notranjo reorganizacijo, ki ni nujno posledica zmanjšanja števila zaposlenih, kot so prenos podjetij in nasledstvo, prenova poslovnega modela, diverzifikacija in podobno, ki lahko povzročijo prerazporeditev zaposlenih.
7. *Širitev poslovanja* pomeni, da podjetje razširi svoje poslovne dejavnosti in najame novo delovno silo. Sem spada na primer tudi notranje izvajanje (angl. *insourcing*) ali internacionalizacija.
8. *Digitalizacija* pomeni uvajanje digitalnih praks v celotno poslovanje podjetja ali njegov del, nanaša pa se lahko na različna področja poslovanja.

Proces prestrukturiranja v MSP ne poteka zgolj s uresničevanjem ene od navedenih strategij, pač pa kombinacijo le-teh. Po podatkih Eurofounda (2013b) je več kot 40 % analiziranih študij primerov vključevalo več vrst prestrukturiranja. Najpogostejša kombinacija je bilo notranje prestrukturiranje (ki samo po sebi pogosto že vključuje veliko različnih sprememb znotraj podjetja) in širitev poslovanja. Tudi združitve/prevzemi se pogosto kombinirajo z drugimi vrstami prestrukturiranja (širitev podjetja, notranje prestrukturiranje, selitev). V nekaterih primerih so bili izvedeni celo trije različni načini prestrukturiranja, v večini primerov pa tudi nekatere oblike notranjega prestrukturiranja.

Obenem je treba opozoriti, da za večino MSP prestrukturiranja ne povzroča en sam dejavnik, temveč kombinacija različnih vzrokov - notranjih in zunanjih (ki smo jih natančneje opisali v poglavju 4). V tabeli 3 prikazujemo prepletenost strategij prestrukturiranja in nekaterih ključnih vzrokov iz analize študij primerov raziskave Eurofound (2013b). Moč povezav označujemo s šibko, srednjo in močno. Iz



tabele je moč razbrati, da ima na strani zunanjih vplivnih dejavnikov na vse strategije prestrukturiranja MSP najmočnejši vpliv makroekonomska situacija in povpraševanje, kar nakazuje tudi na intenzivnost vpliva trenutne pandemije na prihodnje potrebe po prestrukturiranju MSP. Med notranjimi vzroki, pa sta se kot najvplivnejši izkazali dve značilnosti, in sicer osebnost podjetnika in interne omejitve. Vsaka ima več močnih povezav s potencialnimi strategijami prestrukturiranja MSP.

Vse vrste navedenih prestrukturiranj niso enako pomembne za MSP in večja podjetja. Ghobadian in Gallear (1997) sta opisala razlike med MSP in velikimi podjetji pri obravnavanju procesov vodenja prestrukturiranja in ugotovila posebnosti v:

- (1) Procesih: MSP potrebujejo preproste sisteme načrtovanja in nadzora ter neformalno poročanje;
- (2) Postopkih: MSP imajo nizko stopnjo standardizacije, z idealističnim odločanjem;
- (3) Strukturah: MSP imajo nizko stopnjo specializacije, večopravnosti in visoko stopnjo inovativnosti;
- (4) Ljudih: zaradi posledic potencialnega neuspeha imajo ljudje raje preizkušene tehnike.

**Tabela 3.** Moč povezav med vzroki in strategijami prestrukturiranja MSP

		Notranje prestrukturiranje	(Izogibanje) stečajul/ zaprtju	Širitev poslovanja	Zunanje izvajanje	Združitev / prevzem	Premestitev/ delokalizacija	Preselitev	Digitalizacija
zunanj	Javna politika, pravni in institucionalni okvir	srednja	srednja	srednja	šibka	šibka	močna	močna	šibka
	Makroekonomska situacija, povpraševanje	močna	močna	srednja	močna	močna	šibka	močna	šibka
	Globalizacija	srednja	šibka	srednja	srednja	srednja	srednja	šibka	srednja
	Tehnološki napredek	srednja	šibka	srednja	močna	srednja	šibka	šibka	močna
	Demografska spremembe	močna	srednja	srednja	srednja	srednja	šibka	šibka	šibka
notranj	Osebnost podjetnika	močna	srednja	močna	srednja	močna	srednja	močna	močna
	Interne omejitve	močna	močna	šibka	močna	srednja	močna	srednja	močna
	Odvsnost od strank/ dobaviteljev	srednja	močna	šibka	šibka	šibka	šibka	srednja	srednja
	Sprememba strukture lastništva / upravljanja	srednja	srednja	srednja	šibka	srednja	šibka	šibka	šibka

Vir: Eurofound, 2013b.

Kljub heterogenosti med MSP in med posameznimi projekti prestrukturiranja je mogoče prepoznati nekaj značilnih elementov prestrukturiranja MSP (Širec, Rebernik, 2012):

- Večino MSP upravlja en upravitelj/lastnik in ne vodstvena ekipa. Manjše kot je podjetje, močnejši je položaj lastnika/upravitelja. Posledično ima lastnik/upravitelj tudi osrednji položaj v procesu prestrukturiranja. Njegov osebni odnos do sprememb in dojemanje sprememb, način vodenja in kompetence/znanje bodo močno vplivali na to, kdaj in kako bo potekalo prestrukturiranje.
- Pogosto prihaja do precejšnjega prekrivanja med osebno sfero lastnika/poslovdje in poslovno sfero. Prestrukturiranje poslovanja lahko na primer vpliva tudi na osebno premoženje lastnika/upravitelja, lahko pa tudi družinski člani ali prijatelji formalno ali neformalno vplivajo na poslovne odločitve.
- Proces prestrukturiranja se pogosto realizira na manj pričakovan, načrtovan in strateški način, prej priložnostno in reaktivno kot preventivno. Razlog za to so vsaj delno večje težave MSP (v primerjavi z velikimi podjetji) pri dostopu do (pomembnih) informacij.

- V primerjavi z večjimi podjetji imajo MSP manj finančnih in človeških virov. Posledično je za izvedbo prestrukturiranja na voljo manj denarja, časa in strokovnega/organizacijskega znanja. Čeprav se lahko MSP zaradi manjše velikosti bolj prilagodljivo odzovejo na spremenjene okvirne pogoje, prav omejeni viri ovirajo potencial prilagodljivosti. MSP imajo na primer pogosto manj možnosti, da poiščejo alternative prestrukturiranju ali pa imajo omejen dostop do zunanje podpore.
- Med velikostnim razredom podjetja in družbeno odgovornostjo obstaja negativna povezava. Manjše kot je podjetje, večja je zavezanost lastnika/upravitelja do njegovih zaposlenih. Tesnejša osebna povezanost namreč povzroča nenaklonjenost do nenapovedanega odpuščanja delavcev tudi v času kriznih razmerah.
- MSP so pogosto močno vključena v lokalno okolje. V okviru prestrukturiranja to po eni strani postane pomembno v smislu medsebojnih odnosov med lokalnimi podjetji in izkoriščajočih učinkov enega (velikega) podjetja pri prestrukturiranju na lokalne dobavitelje in poslovne partnerje. Po drugi strani pa v lokalni skupnosti pogosto obstajajo osebne/družbene vezi lastnika/upravitelja z delovno silo podjetja. To spodbuja tudi družbeno odgovorno vedenje v primeru projektov prestrukturiranja.

V nadaljevanju vsako od strategij prestrukturiranja, navedeno v *tabeli 3*, podrobneje proučujemo z vidika MSP, saj so velikokrat specifična pri uvajanju različnih sprememb v primerjavi z velikimi podjetji.

## 5.1 Notranje prestrukturiranje

Notranje prestrukturiranje podjetja se na splošno nanaša na reorganizacijo poslovanja v širšem smislu. Reorganizacija pomeni spreminjanje načina organiziranosti podjetja, zaposlenih, delovnih mest, komunikacijskih kanalov, odgovornosti in pristojnosti ter kulture podjetja. Notranje prestrukturiranje je velikokrat povezano z zmanjševanjem delovnih mest, vendar to ni nujno, saj lahko do njega pride tudi ob diverzifikaciji ali prenosu lastništva.

Notranje prestrukturiranje podjetja obsega podjetniške aktivnosti, ki so usmerjene bodisi v znatne spremembe poslovno-funkcijskih in korporativnih strategij ali v velike spremembe organizacijske strukture. Pri tem gre za spremembe obstoječih razmerij znotraj organizacije ali pa za postavljanje odnosov podjetja z zunanjim okoljem na nove temelje. V procesu notranjega prestrukturiranja podjetje lahko oblikuje nove strategije, ki velikokrat precej odstopajo od obstoječih, in sicer z boljšim razporejanjem in izrabo virov ali pa boljšim izkoriščanjem tržnih priložnosti. Voss (2012) navaja nekatere primere notranjega prestrukturiranja:

- uvedba novega sistema delovnega časa in plač,
- povečanje prožnosti dela (krajši delovni čas, začasne pogodbe, agencijsko delo),
- projekti reorganizacije, npr. združitve ali razdelitev oddelkov,
- reorganizacija procesa,
- nove oblike organizacije dela, npr. skupinsko ali timsko delo,
- notranji projekti s poudarkom na razvoju spretnosti in kompetenc, nadaljnem usposabljanju in nadgradnji kvalifikacij,
- prilagoditve tehnološkemu napredku, uvajanje novih tehnologij,
- uvedba novih kadrovskega orodij, upravljanje znanja, komunikacijski projekti,
- uvajanje novih izdelkov in postopkov.

Notranje prestrukturiranje se lahko nanaša na organizacijsko pomladitev, ki predstavlja spremembe in izboljšave v procesih, strukturah in sposobnostih podjetja. Podjetju omogoča boljše uresničevanje že izbranih strategij brez njihovega spreminjanja. Notranje prestrukturiranje je velikokrat povezano z organizacijskimi ali procesnimi inovacijami. Evropski podatki o različnih tipih inovacij v MSP kažejo, da slovenska podjetja inovirajo pod povprečjem EU, kar prikazuje tudi *tabela 4*.

Tabela 4. Izbrane vrste inovacij v MSP

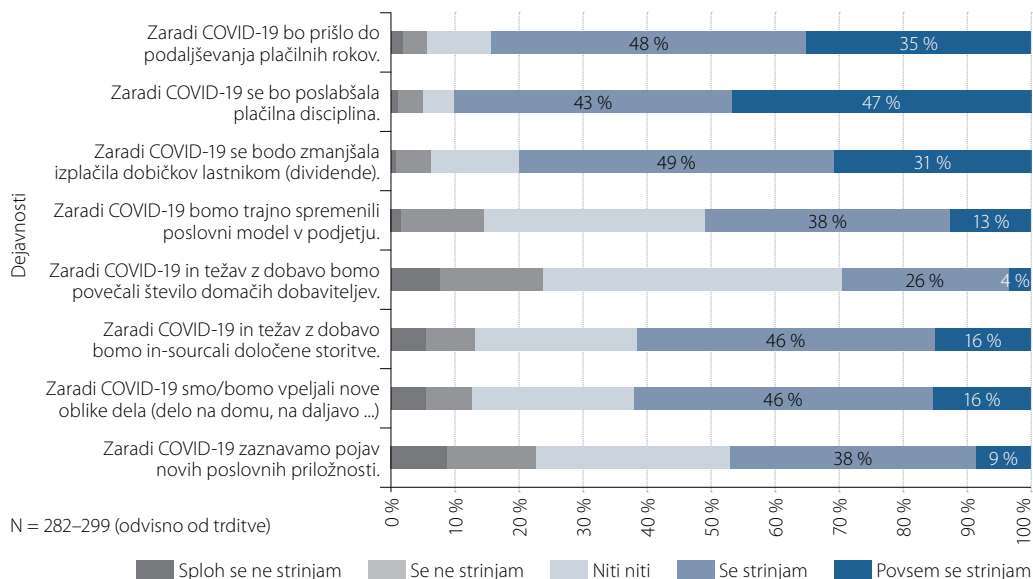
	% MSP z marketinškimi ali organizacijskimi inovacijami	% MSP s produktivnimi ali procesnimi inovacijami
Slovenija	27,0	25,9
EU-28	35,6	34,3

Vir: European Union, 2020.

Notranje prestrukturiranje lahko predstavlja tudi rekonstrukcijo poslovnega modela, ki pomeni ponovno definiranje obstoječega osnovnega poslovnega modela z namenom izboljšanja učinkovitosti ali druge vrste diferenciacije v primerjavi s konkurenti v panogi. Poslovni model sicer predstavlja prikaz, kako podjetje ustvarja vrednost za odjemalce, kdo so ti odjemalci, kaj predstavlja vire konkurenčnih prednosti in katere so ključne sposobnosti podjetja, katere so razlikovalne značilnosti od konkurentov in kaj predstavlja vir ustvarjanja prihodkov.

Podjetja notranje prestrukturiranje velikokrat izvajajo v času krize. Tako se je v ekonomski krizi in za ublažitev njenih posledic po letu 2009 več kot 60 % MSP soočilo z različnimi oblikami notranjega prestrukturiranja (KPMG, 2010). Podobno lahko pričakujemo, da so podjetja v času kovidkrize ponovno soočena z močno spremenjenimi pogoji poslovanja, ki podjetja vodijo k različnim oblikam prestrukturiranja. Ena izmed raziskav o odzivih podjetij na kovidkrizo (Redek, 2020) med drugim ugotavlja, da prihaja zaradi posledic kovidkrize do poslabšanja plačilne discipline in podaljševanja plačilnih rokov, do zmanjšanja izplačil dobičkov lastnikom (*slika 8*). Podjetja se tudi strinjajo, da bo prišlo do sprememb poslovnih modelov, vpeljuje novih oblik dela ter tudi novih poslovnih priložnosti. Z vidika notranjega prestrukturiranja se je 51 % vprašanih strinjalo s trditvijo, da bodo trajno spremenili poslovni model v podjetju, 62 % se jih je strinjalo, da bodo določene storitve ponovno pričeli izvajati sami, 47 % pa se jih je strinjalo s trditvijo, da zaznavajo poslovne priložnosti.

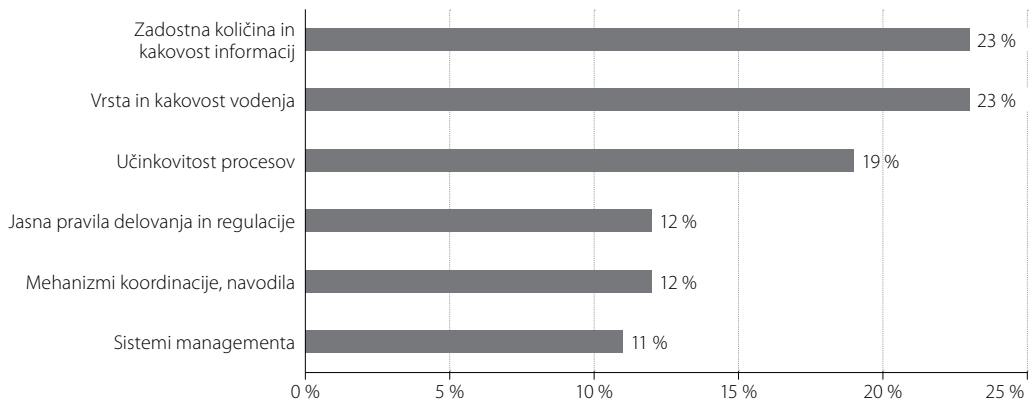
Slika 8. Posledice kovidkrize na poslovanje podjetij v Sloveniji



Vir: Redek, 2020.

Podjetja bi naj v času kovidkrize in po njej temeljila interno prestrukturiranje na organskem oblikovanju organizacije, ki bo temeljil na decentralizaciji, opolnomočenju zaposlenih, nizki stopnji formalizacije, sodelovanju in inovativnosti. Ob tem so podjetja primorana pospešeno implementirati tudi digitalne strategije. *Slika 9* prikazuje rezultate analize o ključnih značilnostih poslovanja v času kovidkrize v slovenskih podjetjih, ki se nanašajo na organizacijske dejavnike uspeha (AmCham, Kearney, 2020). Kot najpomembnejši dejavnik so podjetja ocenila vrsto in kakovost vodenja podjetja (23 %) in zadostno kakovost in količino informacij (23 %), ki jima je sledila procesna učinkovitost (19 %).

**Slika 9.** Ključni dejavniki uspešnega poslovanja podjetja med kovidkrizo v Sloveniji



Vir: AmCham, Kearney, 2020.

Ob tem je ista raziskava (AmCham, Kearney, 2020) ugotavljala tudi, ali so uvedene spremembe v podjetju kot odgovor na krizo postale stalnica poslovanja podjetja. Kar 77 % anketiranih je odgovorilo, da so postale spremembe, ki so bile uspešne, stalnica poslovanja podjetja.

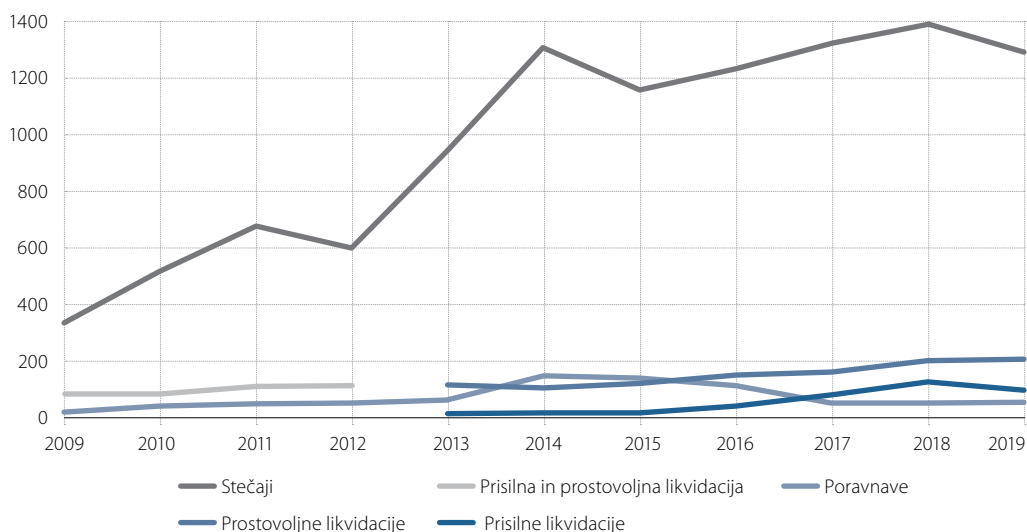
## 5.2 Izogibanje stečaju oziroma zaprtju

Pričetek podjetniškega neuspeha predstavlja del življenjskega cikla podjetja, ki se lahko konča s stečajem (Lukason, Laitinen, 2016). Ob tem ključnega dejavnika za neuspeh ne predstavljajo le finančne težave, ampak v MSP predvsem značilnosti in osebnostne lastnosti podjetnikov. Raziskave o procesu razvoja težav in neuspeha podjetij kažejo, da se vsa podjetja, ki zaidejo v težave, ne obnašajo enako (Lukason, Laitinen, 2016). Kot posebej pomembni dejavniki za ugotavljanje različnih procesov, ki kažejo težave podjetja, so se izkazale značilnosti podjetnikov in upravljalcev ter njihove predhodne podjetniške izkušnje (Khelil, 2016; Mueller, Shepherd, 2016). Poleg tega so na izid težav podjetja vplivali tudi starost in rast podjetja ter finančni kazalniki (Ooghe, Prijcker, 2008). Raziskave kažejo, da je v MSP prav podjetnik tisti, ki vpliva na (pozitiven ali negativen) razvoj težav podjetja (npr. Jumpponen idr., 2008). Podjetniki predstavljajo torej ključni dejavnik pri procesu reševanja težav MSP pred stečajem, pri tem pa so ključnega pomena njihove izkušnje, raznolikost spolov v ključni ekipi podjetja in njihove osebnostne lastnosti (Gupta idr., 2014; Bennett, Robson, 2004). Podjetniki za učinkovito spremljanje stanja poslovanja in vodenje podjetja potrebujejo različne spretnosti, informacije in izkušnje (Hillman, Dalziel, 2003). Ob internih dejavnikih pa na propad podjetja vplivajo tudi zunanji dejavniki, med njimi najbolj dostop do finančnih sredstev (Berger, Udell, 2002),

konkurenčnost panoge in dinamika v njej. Z vidika prestrukturiranja podjetja za preprečevanje stečaja je torej poleg finančnega prestrukturiranja pomemben podjetnik s svojimi značilnostmi in osebnostnimi lastnostmi.

Število začelih postopkov zaradi insolventnosti v Sloveniji prikazuje *slika 10*, vključuje pa stečaje, poravnave, prostovoljne likvidacije in prisilne likvidacije. Daleč največ je bilo v opazovanem obdobju pričelih stečajev, ostalih vrst postopkov je v Sloveniji bistveno manj.

**Slika 10.** Število začelih postopkov zaradi insolventnosti 2009-2019



Prestrukturiranje se v primerih izogibanja stečaju velikokrat nanaša prav na pravočasno zaznavanje finančnih težav. Le-te mora zaznati podjetnik oziroma vodstvo podjetja, zato pa govorimo prav o njih kot o ključnih dejavnikih, ki pripomorejo k določenemu izidu težav. Torej, če podjetnik pravočasno zazna težave v podjetju, jih lahko s pravočasnim in ustreznim prestrukturiranjem tudi odpravi. Sicer se bodo težave stopnjevale in bodo velikokrat zaznane šele, ko jih več ne bo možno rešiti.

### 5.3 Širitev poslovanja

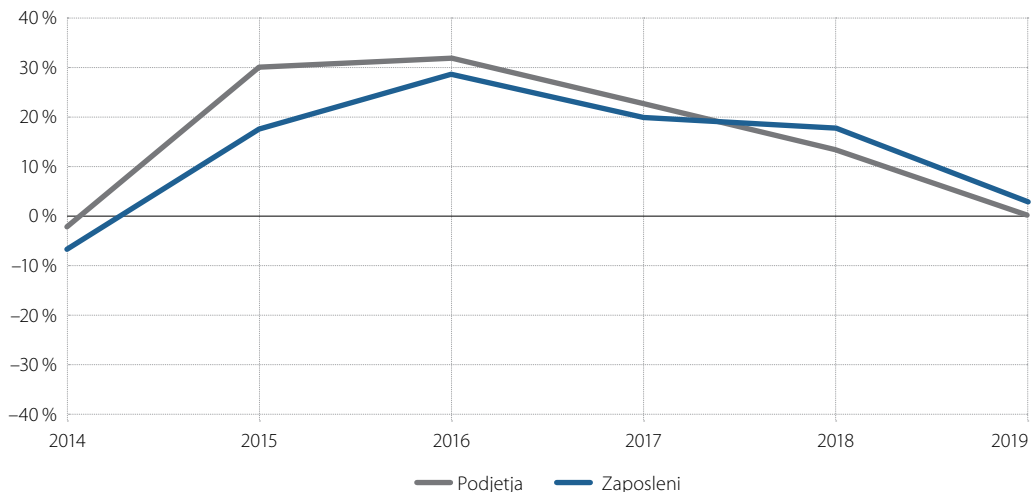
Ker se v splošnem večina podjetij prične razvijati in rasti iz mikro podjetij, se v veliko MSP pojavlja rast in širitev poslovanja. Vendar pa vsi podjetniki ne težijo k rasti, ampak raje poslujejo v majhnem obsegu, ob tem pa vsaka rast MSP ni povezana s prestrukturiranjem (Audretsch idr., 2009). Zlasti pri družinskih podjetjih je mogoče opaziti, da se rast pojavlja nenehno, vendar z zmernimi stopnjami, ne pa z velikimi prestrukturiranjimi (Mandl, 2008).

Podjetja se širijo na nova poslovna področja, ko imajo presežne vire in zmogljivosti, ki jih je mogoče prenesti v nov kontekst (Gupta idr., 2014). Vendar MSP večinoma širijo svoje poslovanje v isti ali povezani panogi z obstoječo dejavnostjo, saj nimajo zadostnih sredstev za razvoj ustrezne strategije diverzifikacije za vstop v novo dejavnost. Zato se MSP pogosto diverzificirajo na osnovi raznolikosti znotraj panoge in se osredotočajo na ponujanje več različnih produktov znotraj svojih obstoječih dejavnosti (Hashai, 2015).

Ker se MSP običajno soočajo z manj viri kot velika podjetja, posledično slabše izkoriščajo ekonomije obsega in razpona, zato tudi dosegajo slabšo uspešnost (Lu, Beamish, 2006). Ob tem se MSP soočajo z nepopolnimi informacijami in pomanjkanjem izkušenj glede trgov in produktov, kar dodatno omejuje njihovo diverzifikacijo (Westhead idr., 2001), zlasti kadar se novi trgi nahajajo v tujini (Lu, Beamish, 2006). Po drugi strani pa lahko diverzifikacija in internacionalizacija MSP predstavljata pomembna načina za izboljšanje učinkovitosti. Ker so MSP običajno manj toga in birokratska kot velika podjetja, lahko njihove prednosti v smislu organizacijske prilagodljivosti in inovativnosti omogočajo boljši razvoj novih izdelkov in dostop do novih trgov (Pett, Wolff, 2007).

S prestrukturiranjem zaradi hitre širitve poslovanja oziroma rasti se soočajo zlasti gazele oziroma hitrorastoča podjetja. V Sloveniji je bilo v letu 2019 med podjetji v dejavnostih industrija, gradbeništvo in poslovne storitve, ki so zaposlovala vsaj 10 oseb, 1.179 hitrorastočih (glede na rast števila zaposlenih) ali 2,8 % več kot v letu 2018 (SURs, 2020b). *Slika 11* prikazuje spremembe stopnje rasti števila hitrorastočih podjetij in števila zaposlenih od leta 2014 do 2019 v Sloveniji.

**Slika 11.** Letna stopnja rasti števila hitrorastočih podjetij in števila zaposlenih v njih, Slovenija



Vir: SURs, 2020b.

Kar 6,4 % hitrorastočih podjetij v letu 2019 je bilo mlajših od pet let. Število takih podjetij med hitrorastočimi je bilo v letu 2019 za 16,7 % nižje kot v 2018. Vsa hitrorastoča podjetja so v letu 2019 zaposlovala 78.046 oseb, to je za 0,1 % manj kot v letu 2018 (SURs, 2020b).

## 5.4 Zunanje izvajanje

Zunanje izvajanje predstavlja eno izmed bolj priljubljenih strategij upravljanja, ki se pojavlja kot oblika prestrukturiranja za reševanje problema konkurenčnosti podjetja. Hitre spremembe v poslovnem okolju zahtevajo, da podjetja uporabljajo zunanje izvajanje na tak način, da izboljšuje konkurenčno prednost (Bolat, Yilmaz, 2009). Zunanje izvajanje omogoča podjetniku, da osredotoči svoje omejene vire na ključne poslovne dejavnosti, hkrati pa izboljša kakovost izdelkov in storitev ter zmanjša stroške poslovnih funkcij, ki jih izvaja zunanji partner. Z zunanjim izvajanjem si podjetja prizadevajo razporediti svoje omejene vire in izboljšati poslovanje, da bi učinkoviteje delovala na

zelo konkurenčnem, potrošniško usmerjenem trgu (Insinga, Werle, 2000; Arbaugh, 2003). MSP se pri zunanjem izvajanju soočajo z edinstvenimi izzivi, ki v veliki meri izvirajo iz njihove velikosti. Ekonomija obsega velikim podjetjem omogoča, da imajo ustrezno angažirane vire, vendar to ne velja za MSP, ki se soočajo z omejenostjo vseh vrst virov. Omejitve virov postaja izziv za uspešno upravljanje številnih MSP, zato je zanje učinkoviteje, da nekatere dejavnosti oddajo zunanjim izvajalcem, namesto da poskušajo angažirati dodatne vire in razviti potrebne sposobnosti ali zmožnosti za njihovo izvajanje v podjetju. Številni raziskovalci trdijo, da zlasti MSP bolj kot velika podjetja potrebujejo zunanje strokovno znanje zaradi omejenega obsega poslovanja (npr. Klaas, 2003; Gilley idr., 2004), saj dejansko pogosto ne dosegajo potrebnih ekonomij obsega za učinkovito uporabo notranjih virov (Heneman idr., 2000), zato so njihovi stroški previsoki.

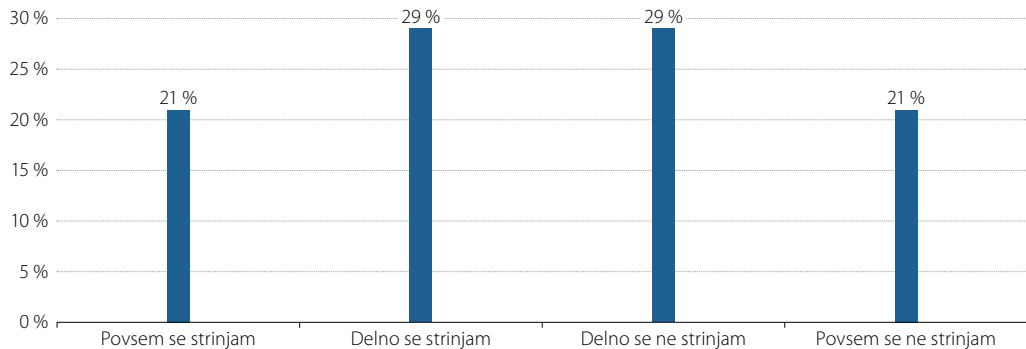
Razlogi za zunanje izvajanje v MSP so predvsem pomanjkanje dostopa do vrst znanja, tehnologij, kapitala, ekonomije obsega in drugih virov, ki jih imajo velika podjetja. Pomen zunanjega izvajanja za MSP ni toliko v redefiniranju in reorganizaciji poslovanja zaradi hitrosti in učinkovitosti, temveč v tem, da jim omogočijo doseganje vzvodja na področjih, v katerih so že dobri (Corbett, 2001). Zato lahko trdimo, da se MSP običajno odločajo za zunanje izvajanje, da bi pridobila potrebno strokovno znanje in dostop do inovacij. MSP, ki se odločajo za zunanje izvajanje, z njim torej pridobivajo manjkajoče vire in dopolnjujejo svoje zmogljivosti. Poiščejo lahko strokovnjake, ki jim zagotavljajo bolj kakovostne izdelke in storitve, ob tem pa jim ni potrebno zaposliti dodatnih visoko usposobljenih strokovnjakov.

Običajno je v MSP omejen dostop do virov in idej, zato zunanje izvajanje omogoča organizacijam zbiranje novih idej in inovacij (Arbaugh, 2003). Kot ugotavlja študija o raziskavah in razvoju ter inovacijah MSP v Evropski uniji (European Commission, 2019), se pričakuje, da se bo svetovni trg storitev zunanjega izvajanja raziskav in razvoja v letih 2017–2021 povečal z letno stopnjo rasti 8 %. Zlasti za MSP raziskovalno sodelovanje in zunanje izvajanje raziskav in razvoja ponuja možnosti za dopolnitev pogosto omejenih notranjih raziskovalnih virov (Love, Roper, 2015). Zunanje izvajanje inovacij pomaga MSP tudi razdeliti tveganje. Kot kažejo rezultati raziskave o evropskih inovacijah (European Union, 2020), je v Sloveniji 12,2 % inovativnih MSP, ki sodelujejo z drugimi podjetji na tem področju, medtem ko jih je v EU-28 v povprečju 11,8 %.

## 5.5 Združitve in prevzemi

Združitve in prevzeme podjetij vodijo različni motivacijski dejavniki, pri čemer je tradicionalno najpomembnejši dejavnik rast podjetja (Haldar idr., 2014). Ta dejavnik je neposredno povezan z različnimi motivi, in sicer z doseganjem ekonomije obsega in razpona ter različnih sinergij. Z združitvijo ali prevzemom podjetje pridobi dostop do specifičnih virov (Stiebale, Trax, 2011), znanja in inovacij. Čezmejnje združitve in prevzemi lahko predstavljajo obliko vstopa na tuji trg (Shimizu idr., 2004) ali pa so posledica stroškovnih motivov zaradi razlik v proizvodnih stroških med državami (Stiebale, Trax, 2011).

Sicer je podatkov o združitvah in prevzemih MSP relativno malo, večinoma pa proučujejo finančne vidike le-teh. Hkrati pa je prav osredotočenost na finančne vidike namesto na človeške in organizacijske razlog za neuspeh združitve ali prevzema (Calipha idr., 2010). V času gospodarske krize v letu 2009 se je število prevzemov in združitev zmanjšalo. Raziskava AmCham, Kearney (2020) pa je med drugim ugotavljala tudi, kako podjetja ocenjujejo, da bo covidkriza dolgoročno vplivala na podjetje z vidika možnega prevzema drugega podjetja ali biti prevzeti. Kar 50 % se jih je s trditvijo povsem ali delno strinjalo, kar prikazuje *slika 12*. Tovrstni rezultati nakazujejo na visoka pričakovanja podjetij po spremembah lastništva, prodaje in nakupa podjetij, kar bo posledično povzročilo dinamiko tudi v delovanju in vodenju teh podjetij.

**Slika 12.** Kovidkriza bo dolgoročno vplivala na to, da bo podjetje prevzeto ali bo prevzelo drugo podjetje

Vir: AmCham, Kearney, 2020.

## 5.6 Premestitev oziroma delokalizacija

Premestitev ali delokalizacija predstavlja premeščanje dejavnosti podjetja izven meja države. Podjetja, ki so običajno bolj zasidrana v svoji regiji, imajo pogosto le malo ali celo nobene izkušnje z internacionalizacijo, ki presega klasično izvozno dejavnost. Za ta tradicionalna podjetja, ki so v večini primerov MSP selitev ali ustvarjanje dodatnih zmogljivosti v tujini predstavlja novo strateško razsežnost (Lu, Beamish, 2006; Fernandez, Nieto, 2006). Internacionalizacijo morajo namreč MSP vključiti v obstoječe vodenje in nosilci odločanja v teh podjetjih morajo razširiti svoje znano področje dejavnosti tudi zunaj meja države (Mathews, Zander, 2007). To lahko povzroči tveganje napačnih presoj in napačnih odločitev, zlasti če nove strateške odločitve temeljijo na obstoječih načinih delovanja, ki so lahko mednarodno neustrezni (Lu, Beamish, 2006).

Odločitve o premestitvi se v MSP velikokrat oblikujejo na osnovi preteklih izkušenj in že razvitih sposobnosti, kako sprožiti in upravljati takšne procese, ki so močno povezani z razvojem organizacijskih procesov in rutin (Teece idr., 1997). Nekateri avtorji opisujejo postopek premestitve kot proces, ki se začne izvajati z enostavnimi ali standardiziranimi dejavnostmi, ki se s pridobivanjem znanja in izkušenj postopoma spreminjajo v premeščanje zahtevnejših in kompleksnejših dejavnosti (Lewin, Peeters, 2006; Maskell idr., 2007).

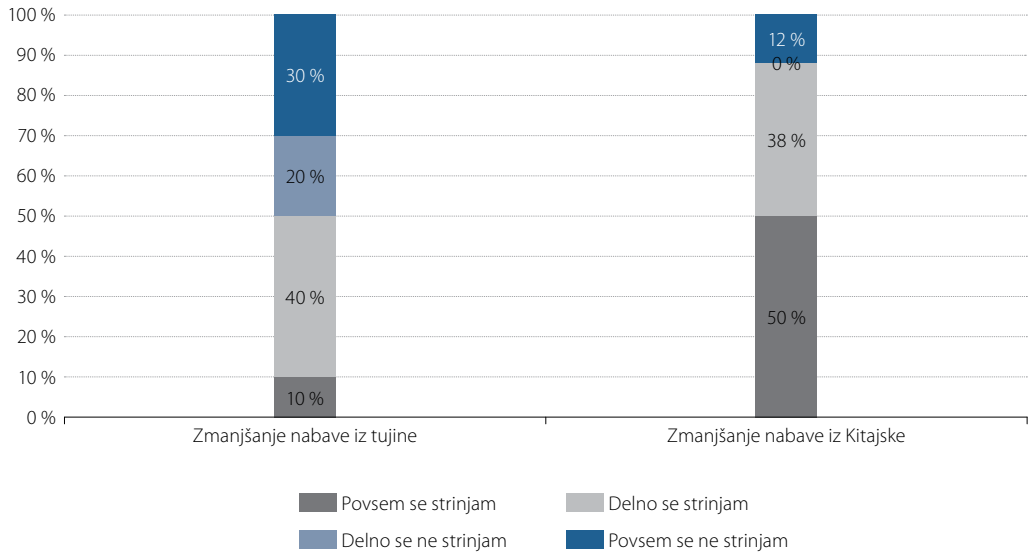
Za MSP imajo poseben pomen ovire kot so pomanjkanje finančnih virov, zmogljivosti, strokovnega znanja in usposobljenega kadra (Fillis, 2001). Za odločitve o selitvi proizvodnih dejavnosti v tujino so ključni dejavnik zlasti lokacijske prednosti stroškov dela v državah z nizkimi plačami. Ključni motivi pa so tudi dostop do tujih trgov in bližina ključnih kupcev (Kinkel idr., 2007; Kinkel, Maloca, 2009). V ekonomsko zahtevnem okolju lahko domnevamo, da so lokalne prednosti stroškov dela še vedno pomembno gonilo za selitev proizvodnje, saj nadzor nad stroški postaja še toliko bolj pomemben. Raziskava AmCham, Kearney (2020) je med drugim proučevala tudi, kako podjetja ocenjujejo spremembe nabave iz tujine. Kar 50 % vprašanih se je delno ali povsem strinjalo s trditvijo, da bodo zmanjšali obseg nabave iz tujine. Iz tega lahko sklepamo, da kovidkriza zmanjšuje aktivnosti MSP na področju internacionalizacije, ki lahko vpliva tudi na odločanje za premeščanje dejavnosti v tujino.

Premestitev proizvodnih zmogljivosti iz zahodnih gospodarstev v vzhodno Azijo je dobro znan primer selitve, vendar so bili v Evropski uniji (EU) opaženi tudi drugi vzorci selitev. Podjetja v predelovalnih industrijah v severni Evropi se zaradi plač pogosteje selijo znotraj iste regije kot predelovalna podjetja



v južnih državah EU (Konings, Murphy, 2006). Stroški dela tudi ne predstavljajo dejavnika selitve, ampak so z mednarodno selitvijo pozitivno povezani predvsem dostop do globalnega omrežja, velikost podjetja in stopnja inovacij (Pennings, Sleuwaegen, 2000). *Slika 13* prikazuje tudi, da kar 88 % podjetij po kovidkrizi v Sloveniji vsaj delno zmanjšuje nabavo iz Kitajske.

**Slika 13.** Dolgoročno načrtovanje sprememb nabave iz tujine v Slovenijo



Vir: AmCham, Kearney, 2020.

Evropska raziskava o proizvodni dejavnosti *European Manufacturing Survey* (Palčič, 2018) je v analizo vključila približno 2.500 evropskih proizvodnih podjetij v letih 2013-2015 in ugotavlja, da je v obravnavanem obdobju v Evropo v povprečju vrnilo proizvodnjo nekoliko manj kot 4 % podjetij, prav toliko tudi v Sloveniji. Raziskava ugotavlja tudi, da je izmed teh 40 % podjetij vrnilo proizvodnjo od svojih dobaviteljev oz. partnerjev v matično državo, 60 % podjetij pa je proizvodnjo vrnilo iz svojih podjetij v tujini. Najpogostejša motiva za vračanje proizvodnje sta po navedbah študije slaba kakovost izdelkov v državi, kamor je bila proizvodnja preseljena (npr. težave pri nadzoru kakovosti, kulturne razlike pri zaznavanju kakovosti, velika fluktuacija kadrov) ter izguba fleksibilnosti, predvsem pri odzivu na zahteve kupcev (npr. kratki dobavni roki, potrebe po večjih zalogah za hiter odziv kupcu). Pomembni motivi pa so tudi nezasedene proizvodne kapacitete v matični državi, ki so posledica vlaganja v napredno proizvodno opremo, pri čemer ta zaradi dviga produktivnosti in predhodne selitve proizvodnje v tujino ostaja neizkoriščena. Zanimarjivi niso niti stroški transporta, iz leta v leto pa se kot motiv za vračanje vse bolj pojavljajo naraščajoči stroški delovne sile, tudi v manj razvitih državah.

## 5.7 Preselitev

Preselitev poslovanja je za MSP manj pomembna, ker je izbira lokacije podjetja odvisna od kraja bivanja lastnika in moči povezav z lokalnimi osebnimi in poslovnimi mrežami. Druge možne omejitve so povezane s stroški najemnin, stroški dela, dostopom do trgov ali razpoložljivo delovno silo. Če opazujemo trg EU kot skupen notranji trg ugotovimo, da tudi znotraj EU podjetja selijo poslovanje.

Evropska raziskava o proizvodni dejavnosti *European Manufacturing Survey* (Palčič, 2018) ugotavlja, da je kar 90 % podjetij, ki so preselila proizvodnjo v EU-13 države in druge evropske države, kot glavni motiv preselitve navedlo stroške delovne sile. Ostali motivi so glede na ostale regije podpovprečni razen motiv selitve zaradi že predhodno delno preseljene proizvodnje v enako državo (25 % primerov). Pri ugotavljanju motivov za selitev proizvodnje v EU-15 države je bila zanimiva ugotovitev, da je izjemno redko poglaviti motiv odpiranje novih tržišč. Proizvodnja se je najbolj vračala iz bližnjih evropskih držav, ki jim sledijo ostale države EU in druge evropske države (Srbija, Turčija in Rusija) z 20 %. S Kitajske se vrača okrog 15 % proizvodnje in če ji dodamo še druge azijske države ugotovimo, da znaša skupni delež vračanja proizvodnje iz azijskih držav približno četrtno. V EU-15 sta glavna motiva preselitve nezasedene kapacitete v matični tovarni in visoki stroški delovne sile. Nasprotno pa sta kakovost in predvsem fleksibilnost najbolj pogosta razloga za vračanje proizvodnje iz Azije, ZDA in Kanade. Pomemben motiv za vračanje iz tega dela sveta so tudi stroški transporta. Stroški koordinacije so pomembni za vse regije, razen za ZDA in Kanado. Za vračanje proizvodnje iz EU-15 držav so pomembni vsi motivi, razen stroški delovne sile in transportni stroški. Kot kažejo podatki omenjene raziskave za Slovenijo, je 12 % podjetij preselilo del svoje proizvodnje v obdobju 2013-2015. Ob tem sta se odpiranje novih tržišč in bližina kupcev sta se kot razloga za preselitev proizvodnje v slovenskih podjetjih izkazala za praktično enako pomembna kot strošek delovne sile (60 %).

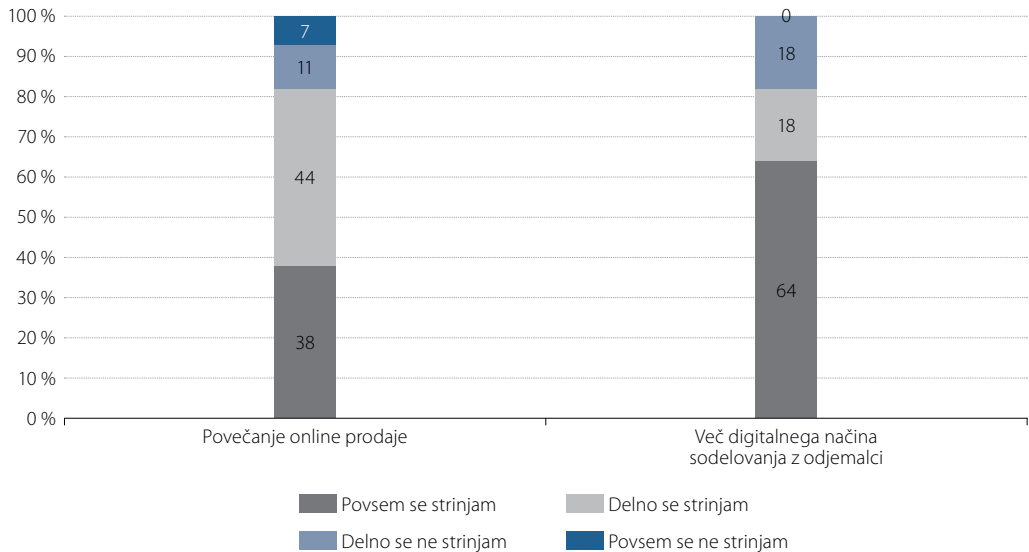
## 5.8 Digitalizacija

Proučevanje področja digitalizacije se močno povečuje. Številna podjetja so začela pot digitalne preobrazbe, ki zajema različne oblike prestrukturiranja, ki vključujejo celotno podjetje, vključno z organizacijo, fizično infrastrukturo, človeškimi viri, upravljanjem procesov ter proizvodnimi operacijami in tehnologijami (Gilchrist, 2016). Razvoj ustrezne strategije za učinkovito uvajanje digitalizacije zahteva, da podjetje posebno pozornost nameni organizacijski strukturi. Učinkovitost je odvisna od organizacijskih značilnosti in zlasti od pripravljenosti podjetja, da izkoristi prednosti digitalizacije (Gehrke idr., 2015; Kagermann idr., 2013). Digitalizacija lahko predstavlja razlog za preprečevanje selitve proizvodnih dejavnosti v tujino ali pa je gonilna sila za preusmeritev proizvodnje nazaj na prvotno drage domače destinacije (Ancarani, Di Mauro, 2018; Theyel idr., 2018; Dachs idr., 2019).

MSP imajo pogosto nižjo pripravljenost za digitalizacijo (in industrijo 4.0) v primerjavi z velikimi podjetji, predvsem zaradi manjše razpoložljivosti virov (Rachinger idr., 2019; Schumacher idr., 2016). Običajno imajo tudi manj sredstev in manj izkušenj z upravljanjem novih tehnologij kot velika podjetja. Podjetniki ali direktorji so praviloma vključeni v vsakodnevno poslovanje podjetja, njihova operativna miselnost je reaktivna in nad njimi prevladuje operativna usmerjenost namesto strateške in razvojno usmerjene dejavnosti (Ghobakhloo, 2018; Zach idr., 2014). Vendar pa velja tudi, da imajo prav MSP ključno vlogo pri povezovanju dobavnih verig z uvajanjem digitalizacije in uporabo industrije 4.0 (Müller, Korsgaard, 2018). Na drugi strani se MSP soočajo tudi z nerazumevanjem medsebojnega delovanja tehnologije in ljudi (Walendowski idr., 2016) in dejstvom, da digitalizacija zahteva stalno izobraževanje zaposlenih (Kagermann idr., 2013).

Nedavne raziskave (Castelo-Branco idr., 2019; Stentoft idr., 2019) so pokazale, da je treba pripravljenost za digitalizacijo, še zlasti MSP, šele razviti. MSP imajo namreč na splošno manj lastnega IT znanja in manj virov (Forsman, 2008), njihovo poslovanje pa temelji na manj formalnih poslovnih procesih. Dodatna potreba po intenzivni digitalizaciji MSP izhaja tudi iz spremenjenih pogojev poslovanja kot posledice kovidkrize, kar nakazujejo na primer izsledki raziskave AmCham, Kearney (2020), kar prikazuje *slika 14*. Slika prikazuje oceno dolgoročnega vpliva, ki ga bo kovidkriza imela na povečanje prodaje preko spletnih kanalov in na digitalizacijo sodelovanja z odjemalci.

Slika 14. Vpliv kovidkrize na prodajo preko spletnih kanalov in digitalizacijo sodelovanja z odjemalci

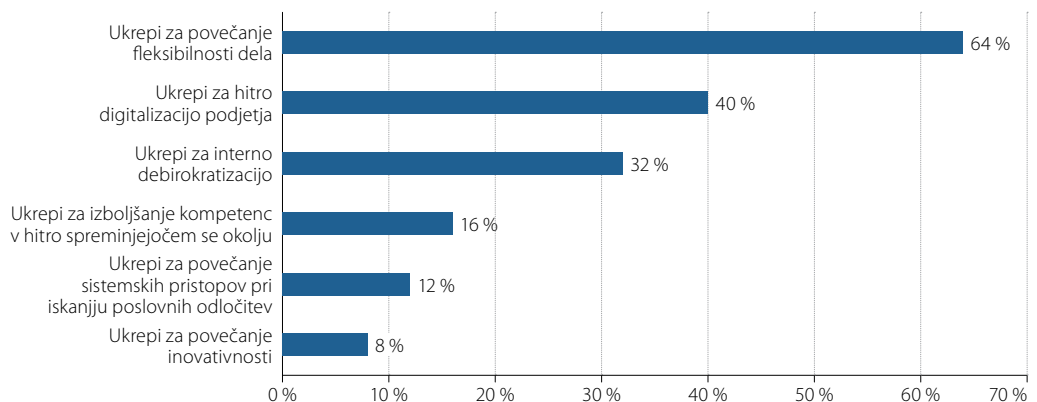


Vir: AmCham, Kearney, 2020

Raziskave ugotavljajo (npr. Erol idr., 2016; Gehrke idr., 2015), da je pri uvajanju digitalizacije potrebno uravnotežiti tehnične veščine, ki izhajajo iz uporabe tehnologije, z mehкими veščinami, ki se nanašajo na usposabljanje delovne sile, komunikacijo in procese izmenjave informacij/znanja ter sodelovanje v organizacijskih procesih inovacij.

Aktualna kovidkriza je podjetja dobesedno potisnila v procese digitalizacije poslovanja ne glede na njihovo velikost ali lokacijo. To je pokazala tudi raziskava AmCham, Kearney (2020), kjer so podjetja v Sloveniji na drugem mestu izpostavila hitro digitalizacijo poslovanja (40%), na prvem mestu pa so bili ukrepi v podjetju, ki se nanašajo na povečevanje fleksibilnosti dela (64%) (slika 15). Vse te spremembe kažejo, da so podjetja zaradi sprememb v okolju primorana iskati hitre rešitve za prilagajanje spremembam in uvajati ukrepe, ki povečujejo njihovo digitalizacijo.

Slika 15. Spremembe digitalnega načina poslovanja podjetij v času kovidkrize v Sloveniji



Vir: AmCham, Kearney, 2020.

# Primer prestrukturiranja podjetja GABRIJEL ALUMINIUM d.o.o.

**Podjetje:** Gabrijel Aluminium,  
proizvodnja kovinskih izdelkov, d. o. o.<sup>1</sup>  
Pod jelšami, 71290 Grosuplje



**Dejavnost:** Proizvodnja druge nerazvrščenih  
kovinskih izdelkov (Galvanizacija;  
Kovinski izdelki in oprema) (C13.100)

**Velikost** (št. zaposlenih): 118

## Predstavitev podjetja

Gabrijel Aluminium je srednje veliko podjetje v kovinskopredelovalni panogi, ki razvija inovativne tehnološke rešitve in proizvaja visoko zahtevne dekorativne izdelke iz aluminija za proizvodnjo visokokakovostnih dekorativnih sklopov za različne industrije.

Naš proizvodni program je porazdeljen na več segmentov kupcev, med njimi sta največji avtomobilska industrija in elektronika. Tržna tveganja želimo zmanjšati z razpršitvijo na nove, hitro rastoče segmente (e-baterije) ter projekte s trajnostnimi vsebinami. Poudarek našega razvoja je na usmeritvi v nove, kreativne obdelave aluminija, s katerimi bomo krepili konkurenčne prednosti v panogi in izkoristili nove trende in priložnosti na trgu. Locirani smo v Grosupljem v naravnem okolju. Spodbujamo »Zero Waste« pristope. Zaposlenim zagotavljamo dobro socialno varnost, varno in zdravo delovno okolje ter jim omogočamo profesionalno in osebno rast. Naši kupci so vse bolj trajnostno naravnani in to prenašajo na dobaviteljsko verigo, katere člen smo. V principu trajnostnega poslovanja vključujemo tudi vse naše ključne dobavitelje materialov in sestavnih delov ter orodij in tehnologij. Stalno sledimo nenehnemu tehnološkemu razvoju, smernicam v industrijah, za katere delamo, ter na področju razvoja znanosti. V poslovanje intenzivno uvajamo principe Industrije 4.0.

## Razlogi za transformacijo oz. prestrukturiranje

Podjetje Gabrijel Aluminium uspešno posluje in se neprestano razvija že 56 let. Lastniki in vodstvo podjetja smo znali doslej vedno pravočasno prepoznati trende na trgu in vnaprej pripraviti podjetje na kakršnekoli spremembe. In to se je v zgodovini podjetja zgodilo že večkrat. Glede na to, da postajajo naši kupci čedalje bolj trajnostno usmerjeni in da razvoj novih digitalnih tehnologij prinaša v poslovanje podjetij povsem nove dimenzije, smo prepoznali potrebo po celoviti trajnostni strateški transformaciji podjetja. V letu 2019 smo že začeli postopno, a sistematično digitalizirati

<sup>1</sup> Študijo primera pripravili:

- mag. Marko Arzenšek, direktor podjetja Gabrijel Aluminium, d. o. o.
- Andrej Pezdirc, direktor podjetja Gabrijel Aluminium, d. o. o.
- Tatjana Fink, MBA, vodja procesa trajnostne strateške transformacije v podjetju, dodeljena ekspertka SPIRIT Slovenija
- Alenka Hren, SPIRIT Slovenija

naše poslovanje, in povezovati notranje procese, s čimer bi poenostavili celotno poslovanje in se izognili čim več rutinskim delom, hkrati pa bi zajeli čim več podatkov v procesih, ki bi nam omogočili podatke in informacije v realnem času za neposredno ukrepanje in izboljševanje.

V času izvajanja tega projekta so se pokazali pozitivni učinki v učinkovitosti procesov, kar je bil tudi naš cilj. V tem pa smo procesu spoznali, da samo zniževanje stroškov ne bo dovolj za dolgoročno konkurenčno prednost, zato smo začeli gledati širše in prepoznali priložnosti v novih trendih povezanih s trajnostnim razvojem. Najprej smo mislili, da gre pri trajnostnem razvoju zgolj za okoljski vidik, ko pa smo začeli trajnostni razvoj spoznavati bolj podrobno, smo ugotovili, da se to nanaša na vsa tista področja, ki jih želimo v podjetju transformirati, tako da bomo dolgoročno finančno uspešni in kapitalsko močni ter istočasno učinkoviti na vseh treh trajnostnih vidikih – okoljskem, družbenem in ekonomskem. Ugotovili smo, da na določenih segmentih kupcev ni pričakovati dosedanjega obsega poslovanja, obenem pa so se začele pojavljati potrebe po novih visokokakovostnih trajnostnih proizvodih. To spoznanje nas je navduševalo, a hkrati tudi zaskrbelo, saj bi za to novo področje potrebovali tudi nove kompetence zaposlenih. Ugotovili smo, da imamo najsodobnejšo opremo, ki pa jo bomo lahko izkoristili samo, če bomo imeli kadre, ki bodo imeli široko tehnično tehnološko znanje in bodo znali agilno in fleksibilno odgovoriti na nove hitro se spreminjajoče potrebe obstoječih in novih potencialnih strank, ki iščejo rešitve za nove trajnostne proizvode. Vse to in še nova vse bolj zahtevna okoljska zakonodaja in visoki standardi, ki smo si jih postavili glede varnosti in zdravja zaposlenih, so bili pomembni razlogi, da smo začeli razmišljati o celoviti strateški transformaciji podjetja.

## Proces transformacije oz. prestrukturiranja

Sistematično smo se trajnostne strateške transformacije podjetja lotili, ko smo bili izbrani kot eno od podjetij v okviru projekta Spodbujanje *trajnostne* poslovne strateške *transformacije* in razvoj novih poslovnih modelov v slovenskih podjetjih za lažje vključevanje v globalne verige vrednosti v okviru SPIRIT Slovenija. Doslej podjetje še ni imelo zapisane celovite strategije razvoja v enem dokumentu, pač pa so bile to bolj parcialne usmeritve na posameznih področjih. Proces transformacije smo začeli septembra 2019 in prvo fazo zaključili januarja 2020, ko smo pripravili dokument *Trajnostna poslovna strategija Gabrijel Aluminium* za prihodnjih pet let.

Aktivnosti za pripravo strategije so potekale preko različnih oblik dela od anket s kupci in dobavitelji, intervjujev s ključnimi zaposlenimi do delavnic s strateškim timom, pri čemer je sodelovalo 13 članov (vodstvo in vsi vodje procesov). Poleg tega smo imeli tudi delavnice s širšo skupino triintridesetih zaposlenih, kjer smo naredili nabor ključnih izzivov in pričakovanj s strani zaposlenih. Ko je bil pripravljen zaključni dokument, je vodstvo strategijo predstavilo vsem zaposlenim. Strateški tim so sestavljali vsi ključni vodje procesov, ki so bili ves čas soustvarjalci nove trajnostne razvojne zgodbe. To se nam zdi pomembno, saj je potem veliko lažja in tudi bolj uspešna faza realizacije. To se je tudi dejansko pokazalo.

Proces transformacije podjetja je zajemal vsa področja našega delovanja, od analize trenutnih trendov na trgih in pri kupcih, pričakovanih sprememb na družbenem, ekonomskem ali okoljskem področju do sprememb povezanih z razvojem digitalnih in drugih tehnologij ter tudi sprememb na področju rabe naravnih virov in še posebej potrebnih sprememb pri zaposlenih, ki bodo ključni dejavnik celotne transformacije.

Na tej osnovi smo pripravili zelo širok nabor izzivov, s katerimi smo soočeni ali pa jih lahko pričakujemo v prihodnje in se nanašajo na vse ključne deležnike in so pomembni tudi za uspešno poslovanje podjetja Gabrijel Aluminium v prihodnjih petih letih. V naslednjem koraku smo izbrali

najpomembnejše izzive in jih ocenili po pomembnosti deležnikov in glede vpliv na poslovanje podjetja in jih prikazali v Matriki bistvenosti. Matrika je pokazala naša prioriteta trajnostna strateška področja in že nakazovala potrebo po oblikovanju novega trajnostnega modela razvoja Gabrijel Aluminium.

Določili smo šest ključnih strateških področjih in pričakovane rezultate za prihodnjih pet let. Za najpomembnejša področja nadaljnega razvoja smo določili:

1. Razvoj novih trajnostnih izdelkov, s čimer želimo graditi ugled trajnostne blagovne znamke Gabrijel Aluminium v Evropi;
2. Razvoj zaposlenih in dvig njihovih kompetenc, kar bi vplivalo na večjo zavzetost zaposlenih;
3. Digitalizacija poslovanja na vseh področjih, kjer je to smiselno;
4. Nižja poraba vseh naravnih virov in zmanjšane industrijskih odpadkov;
5. Povečanje prodaje še posebej z novimi segmenti kupcev in
6. Dvig dodane vrednosti na zaposlenega na osnovi novo pridobljenih znanj in najsodobnejših tehnologij.

Za vsa področja smo poleg predvidenih rezultatov in učinkov določili tudi potrebne aktivnosti ter projekte in jih prikazali v strateškem diagramu. Določili smo tudi način preverjanja uresničevanja strategije in pripravili organizacijsko strukturo in načine ter pogostost komuniciranja trajnostnih vsebin z notranjo in zunanjo javnostjo.

## Učinki transformacije oz. prestrukturiranja

Proces trajnostne strateške transformacije, kot smo ga opisali zgoraj, nam je prinesel veliko konkretnih učinkov:

1. Poenotili smo poglede na nadaljnji razvoj podjetja in pridobili izkušnjo, kako delovati kot usklajen tim, ki je skupaj določil poslanstvo, oblikoval novo vizijo razvoja in se dogovoril za skupne vrednote.
2. Vključitev vseh vodij procesov je prispevala k skupnemu razumevanju poslovanja celotnega podjetja in pričakovanih sprememb, ki bodo vplivala na vsa področja in na vse zaposlene. Tako smo se lahko pravočasno pripravili na spremenjene zahteve kupcev.
3. Vsi vodje so bili soustvarjalci nove trajnostne poslovne strategije podjetja in se počutijo tudi soodgovorni za realizacijo vseh strateških ciljev, vsak na svojem področju.
4. Vodje so o potrebi po transformaciji in konkretnih korakih že sproti informirali svoje sodelavce in jih že pripravljali na novosti, in kjer je bilo mogoče, že v zgodnjih fazah vključili v uresničevanje strategije v posameznih procesih.
5. Naučili smo se sistematičnega pristopa pri oblikovanju strategije in spoznali nova strateška orodja.
6. Pripravili smo pisni dokument Trajnostna poslovna strategija Gabrijel Aluminium in oblikovali nov trajnostni poslovni model, ki sloni na novi ponudbi vrednosti za nove segmente kupcev, ki jim zagotavljamo rešitve za nove trajnostne proizvode na novih tehnologijah.
7. Pridobili smo finančna sredstva za razvoj izbranega prioritetnega projekta, ki se nanaša na razvoj novih trajnostnih proizvodov.

8. Prodrli v segment urbane mobilnosti, ki se vzpenja in pridobiva vse večji delež na trgu mobilnosti.
9. V prvih šestih mesecih smo prodali že za 231.924 EUR novih proizvodov in s tem izpolnili zastavljene finančne cilje ter dosegli 15 % dobičkonosnost trajnostnih projektov.
10. Trajnostna poslovna usmeritev našega podjetja nas je uspešno pripeljala do dveh novih kupcev, s katerima sodelujemo na področju trajnostnih rešitev in izdelkov iz aluminija.
11. Skoraj polovica vseh zaposlenih aktivno sodeluje v trajnostnih projektih.
12. Prvič v zgodovini podjetja smo vzpostavili samostojno kadrovsko službo in se uspešno lotili iskanja mladih potencialnih kadrov in proizvodnih delavcev. V prvih sedmih mesecih smo za več kot 70 % skrajšali povprečen čas, potreben za zapolnitev delovnih mest.
13. Za serijski zagon proizvodnje smo ustvarili nova delovna mesta in zaposlili šest novih delavcev.
14. Izdelali smo kompetenčni model in ocenili nivoje potrebnih kompetenc za kakovostno opravljanje nalog in razvoj voditeljstva.
15. Organizirali smo usposabljanja za dvig strokovnih kompetenc (uporaba orodij kakovosti).
16. Izvedli smo več kot 16 ur izobraževanj na zaposlenega.
17. Več kot 60 % vseh zaposlenih je bilo vključeno v formalna in neformalna usposabljanja za vsebine, ki so povezane s trajnostjo.
18. Agilno smo se odzvali na razmere v zvezi z izbruhom novega koronavirusa in vpeljali ukrepe za preprečitev širjenja okužbe ter uspešno poslovali brez zastojev in planskih zamikov.
19. Za razvojno sodelovanje smo sklenili nova partnerstva z lokalnimi specializiranimi podjetniki.
20. Z Institutom Jožef Stefan smo sklenili pogodbo o razvojnoraziskovalnih storitvah na področju karakterizacije in razvoja okolju prijaznejših postopkov zaščite aluminija.
21. Ustvarili smo 44 % industrijskih odpadkov manj v primerjavi z letom 2019.
22. Prenovili smo spletno stran in ji dodali trajnostne vsebine. Oživili smo družbena omrežja in kanale, na katerih beležimo povečanje ogledov in tudi tako učinkovito in transparentno komuniciramo z vsemi deležniki.
23. Zaradi izbruha pandemije COVID-19 smo se namesto sejemske udeležbe prvič predstavili na virtualnem sejmu. S tem smo še bolj okrepili prisotnost v digitalnih medijih.

Sistematičen pristop, ki smo ga vzpostavili skozi proces oblikovanja Trajnostne poslovne strategije Gabrijel Aluminium do leta 2025, nadaljujemo tudi v fazi uresničevanja strateških ciljev, kar se nam obrestuje z dobrimi rezultati na vseh treh trajnostnih področjih ob hkratnem doseganju dobrih poslovnih rezultatov.



## 6 Posebnosti prestrukturiranja slovenskih MSP

S pomočjo izvedene primarne raziskave v nadaljevanju podajamo preslikavo trenutnega stanja in sistematičen pregled značilnosti prestrukturiranja slovenskih MSP. Raziskava je sestavljena iz dveh delov. Prvi del se nanaša na anketiranje podjetnikov MSP, kjer smo se osredotočili na primerjavo dveh časovnih obdobji prestrukturiranja (pred kovidkrizo in/ali po njej). Na ta način smo zagotovili primerljivost podatkov o strategijah in značilnostih poslovnega prestrukturiranja pred pandemijo COVID-19 in ugotavljali, kakšni so načrti prestrukturiranja MSP po njej. Podatke smo pridobili s spletno anketo, ki je zajemala 23 vprašanj.

Anketiranje MSP je potekalo od 15.12.2020 do 29.1.2021. Izpolnjevanje ankete je bilo povsem anonimno, pri zbiranju in obdelavi podatkov pa upoštevan etični raziskovalni pristop. V sklopu anketiranja smo pridobili 202 ustrezno izpolnjeni anketi (72 delno in 130 v celoti izpolnjenih). Od tega se jih je nekaj več kot polovica vprašanih prestrukturirala enkrat ali večkrat pred kovidkrizo in hkrati načrtuje prestrukturiranje tudi po njej. 5 % podjetij se je prestrukturiralo že pred pandemijo, v prihodnje pa prestrukturiranja ne načrtujejo, medtem ko nekaj več kot 20 % vprašanih načrtuje prvo prestrukturiranje po kovidkrizi. Preostali anketirani so navedli, da se niso prestrukturirali in tudi v prihodnje nimajo tega namena, zato so bili iz nadaljnje analize rezultatov izločeni. Zaradi zagotovitve čim večjega vzorca, so bili v analizi upoštevani tudi delno izpolnjeni vprašalniki kar pomeni, da je v primeru predčasnega odstopa respondenta od raziskave, bil zanj upoštevan tisti del odgovorov, ki jih je podal.

Med vsemi vprašanimi, ki so se že prestrukturirali ali ga šele načrtujejo, je 49 % mikro podjetij (0-9 zaposlenih), 39 % malih podjetij (10-49 zaposlenih), 11 % srednje velikih podjetij (50-249 zaposlenih) in 1 % velikih podjetij z 250 in več zaposlenimi. Skoraj polovica vseh podjetij je pretežno storitvenih, temu tesno sledijo proizvodna in nato trgovinska podjetja. Nekaj manj kot 60 % vprašanih smatra svoje podjetje za družinsko podjetje, glede lastništva in vodenja pa jih več kot polovica navaja, da je lastnik hkrati tudi manager podjetja, torej podjetje sam upravlja in vodi. V vzorec raziskave je bilo zajetih 75 % podjetij starih nad 10 let, 14 % podjetij starih od 6 do 10 let in 11 % podjetij mlajših od 5 let.

Drugi del raziskave se nanaša na anketiranje različnih deležnikov podjetniškega ekosistema v povezavi s prestrukturiranjem MSP. Spletno anketiranje je potekalo od 15.12.2020 do 6.1.2021. V tem času smo pridobili 110 veljavnih odgovorov (50 delno in 60 v celoti izpolnjenih). Predstavniki podjetniškega ekosistema so odgovarjali na devet vprašanj, analiza njihovih odgovorov pa omogoča identifikacijo izzivov in vrzeli, ki jih z vidika podpornega okolja postavlja poslovno prestrukturiranje.

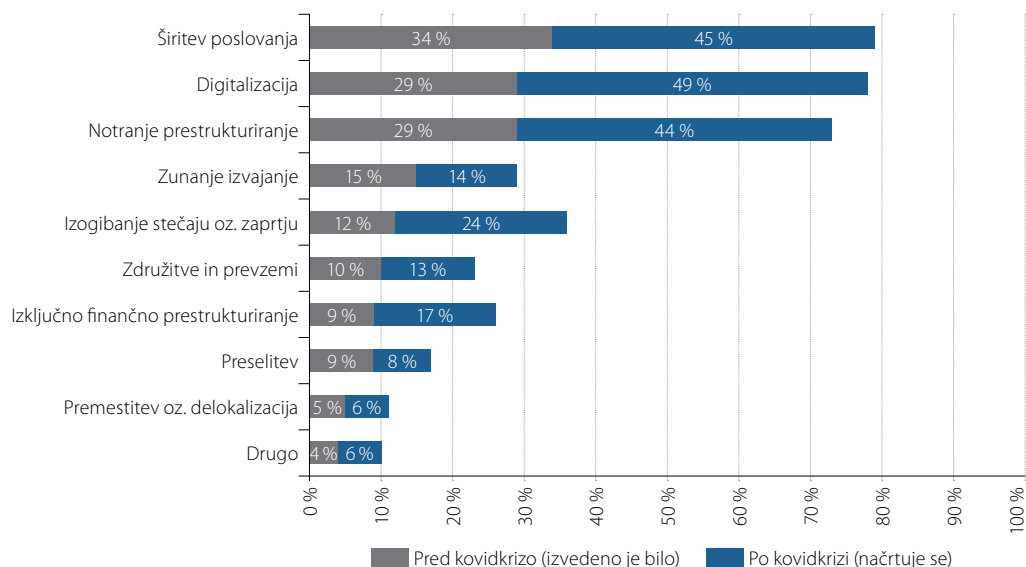
### 6.1 Poslovno prestrukturiranje MSP

#### Strategije prestrukturiranja in temeljni vzroki zanje

Večji del raziskave se osredotoča na poslovno prestrukturiranje in sicer z vidika dveh časovnih obdobji, to je pred in po kovidkrizi. Na *sliki 16* so predstavljeni deleži glede na različne strategije prestrukturiranja, ki so jih navedli predstavniki slovenskih MSP. Vprašanje je omogočalo več možnih odgovorov, zato lahko vsota deležev presega 100 %. Številna podjetja so se namreč večkrat prestrukturirala že pred pandemijo, hkrati pa načrtujejo tudi več oblik prestrukturiranja po njej.



Slika 16. Strategije prestrukturiranja slovenskih MSP (n=163)



Vir: IPMMP – EPF UM, 2021. Lastna raziskava.

Pred kovidkrizo je bila najpogostejša strategija prestrukturiranja slovenskih MSP širitev poslovanja, temu tesno sledita notranje prestrukturiranje in digitalizacija. Po mnenju anketiranih bo po kovidkrizi digitalizacija še pomembnejša, saj skoraj polovica vseh anketiranih načrtuje prav to obliko prestrukturiranja. Ugotovitev kaže na to, da se tudi MSP, ne zgolj velika podjetja, zavedajo pomena in ključne vloge uvajanja digitalizacije ter uporabe industrije 4.0. v svoje poslovanje, kar nenazadnje sovpada z velikim deležem proizvodnih podjetij v vzorcu, pa tudi subvencijami in spodbudami za digitalno transformacijo slovenskih podjetij. Digitalizacija kot strategija prestrukturiranja se namreč nahaja na drugem mestu po številu navedb pred pandemijo, še več anketiranih podjetij pa v digitalizaciji poslovanja vidi priložnosti tudi po njej. Kot navaja Poročilo o produktivnosti (UMAR, 2020c) se intenziven prehod v industrijo 4.0 pričakuje še pred sredino tega desetletja, torej bo obdobje prehoda izjemno hitro, vztrajanje na obstoječih proizvodnih metodah in poslovnih modelih pa bi bilo zato, še posebej za dobaviteljski del podjetniškega sektorja, izjemno tvegano. Navedeno velja ne le zaradi produktivnostne premije, ki jo omogoča digitalizacija v proizvodnem procesu, pač pa predvsem zaradi koristi, ki izhajajo iz digitalno spodbujenih inovacij, novih poslovnih modelov ter kvalitetnejših in drugačnih produktov oz. storitev, ki predstavljajo bistvo digitalne preobrazbe. Prav tako je med slovenskimi MSP pogosto zastopana širitev poslovanja kot strategija prestrukturiranja. Kar 34 % navedb se nanaša na to obliko pred kovidkrizo, 45 % pa po njej. Ta ugotovitev je skladna tudi z nekaterimi dosedanjimi raziskavami. Pett in Wolff (2007) na primer navajata, da diverzifikacija in internacionalizacija MSP predstavljata pomembna načina za izboljšanje učinkovitosti. Ker so MSP običajno manj toga in birokratska kot velika podjetja, lahko njihove prednosti v smislu organizacijske prilagodljivosti in inovativnosti omogočajo boljši razvoj novih izdelkov in dostop do novih trgov. Z vidika časovnega obdobja podjetja v dokaj enaki meri izvajajo tudi notranje prestrukturiranje (skoraj 30 % navedb pred pandemijo ter 44 % navedb po njej) kot reorganizacijo poslovanja v širšem smislu. Kot ugotavlja tudi Redek (2020), bi naj podjetja v času kovidkrize in po njej temeljila interno prestrukturiranje na organskem oblikovanju organizacije, ki bo temeljila na decentralizaciji, opolnomočenju zaposlenih, nizki stopnji formalizacije, sodelovanju in inovativnosti. Ob tem pa so

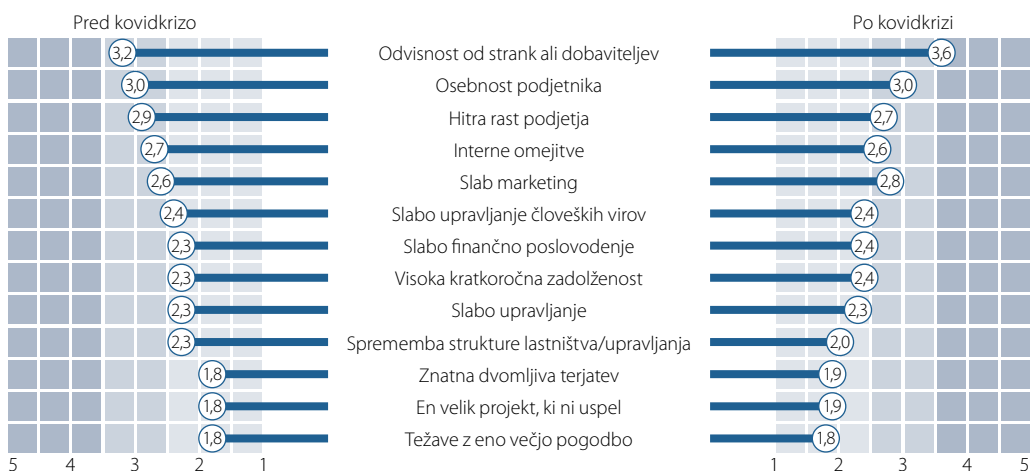
podjetja primorana pospešeno implementirati tudi digitalne strategije. Nenazadnje je tudi zunanje izvajanje pred pandemijo predstavljalo eno izmed bolj priljubljenih strategij upravljanja, ki se pojavlja kot oblika prestrukturiranja za reševanje problema konkurenčnosti podjetja, medtem ko je po pandemiji zaznati, da se večji delež anketiranih usmerja v izogibanje stečaju oziroma zaprtju podjetja (24 %), nekoliko pa se je povečal tudi delež izključno finančnega prestrukturiranja kot posledica razmer v času kovidkrize.

Ostale strategije prestrukturiranja so med slovenskimi MSP manj prisotne, še najmanj premestitev oziroma delokalizacija, ko je dejavnost premeščena ali preseljena izven naših meja, kjer pri MSP pogosto pridejo do izraza finančne ovire, pomanjkanje zmogljivosti, znanja in usposobljenega kadra (Fillis, 2001) ter preselitev dejavnosti na drugo lokacijo znotraj države, kar sovpada z majhnostjo naše države. Te strategije prestrukturiranja so tudi sicer manj značilne za majhna podjetja in za mala gospodarstva. Poleg tega so ukrepi za zajezitev širjenja okužb v času pandemije, ki se nanašajo na omejitve pri prehajanju mej, regij in občin zagotovo dodatno prispevali k opustitvi razmišljanj o tovrstnih strateških potezah MSP v bližnji prihodnosti.

Kot druge oblike prestrukturiranja so anketirani med drugim izpostavili tudi združevanje poslovnih enot, pivot v druge poslovne vertikale ter prilagajanje produkta in poslovnega modela, prestrukturiranje v manjša podjetja zaradi številnih disjunktnih področij poslovanja ter avtomatizacijo in robotizacijo delovnih mest. Študije, ki temeljijo na mikro podatkih, pri tem kažejo na pozitivno povezavo med digitalizacijo oz. robotizacijo in zaposlenostjo, kar pomeni, da podjetja, ki se uspejo prva preobraziti, realizirajo ne samo hitrejšo rast, ampak tudi pospešujejo zaposlenost (UMAR, 2020c).

Vzroke prestrukturiranja smo razdelili v dve skupini: notranje (bolj obvladljive) in zunanje (manj obvladljive) vzroke. Na *sliki 17* prikazujemo najprej notranje vzroke za prestrukturiranje slovenskih MSP in na *sliki 18* zunanje vzroke.

**Slika 17.** Povprečna ocena notranjih vzrokov za prestrukturiranje (1=ni vpliva; 5=zelo velik vpliv)

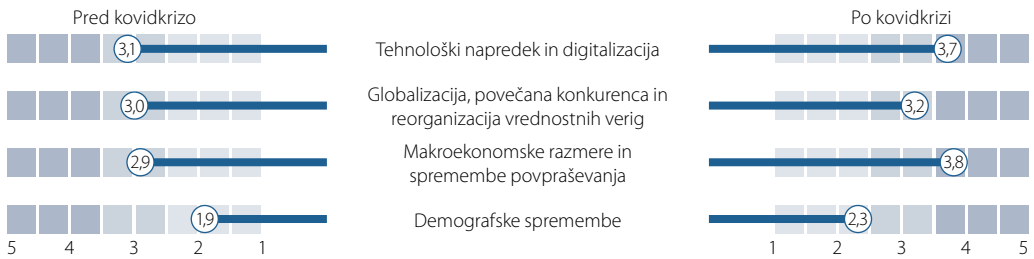


Vir: IPMMP – EPF UM, 2021. Lastna raziskava.

Med notranjimi vzroki je po mnenju anketirancev imela odvisnost od strank ali dobaviteljev (povprečna ocena 3,2 na lestvici od 1 do 5) največji vpliv na že izvedena prestrukturiranja slovenskih MSP. Omenjen razlog je po pričakovanjih MSP še nekoliko vplivnejši za čas po pandemiji (povprečna

ocena 3,6), saj so prav MSP pogosto odvisna od enega ali manjšega števila ključnih kupcev ali dobaviteljev, kar je v času kovidkrize postalo še izrazitejše. S povprečno oceno tri se na drugem mestu med notranjimi vzroki nahaja osebnost podjetnika in njegove ambicije, kot prav tako eden pomembnejših vzrokov za prestrukturiranje MSP-jev. Ostale notranje vzroke so anketiranci ocenili kot manj vplivne, povprečni oceni 3 se še najbolj približa hitra rast podjetja kot vzrok prestrukturiranja, temu sledijo različne interne omejitve.

**Slika 18.** Povprečna ocena zunanjih vzrokov za prestrukturiranje (1=ni vpliva; 5=zelo velik vpliv)



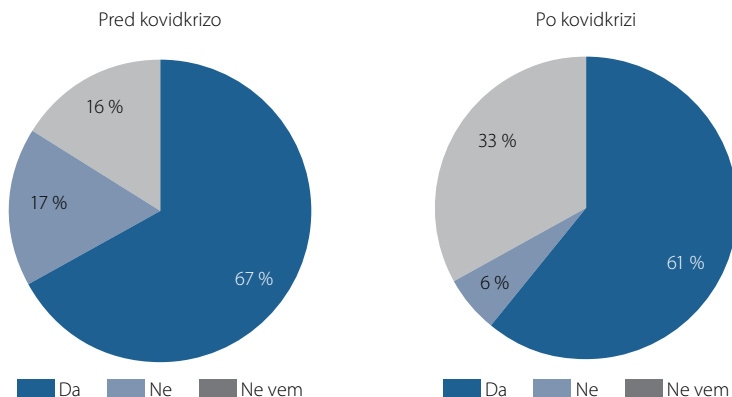
Vir: IPMMP – EPF UM, 2021. Lastna raziskava.

Kot je razvidno iz *slike 18*, so zunanji, manj obvladljivi vzroki, vplivnejši pri prestrukturiranju MSP kot notranji. Njihov vpliv pa bo po mnenju anketiranih še toliko izrazitejši v obdobju po kovidkrizi. Skladno s trenutnimi razmerami bodo po pričakovanju anketiranih največji vpliv na prihodnja prestrukturiranja MSP imele makroekonomske razmere in spremembe povpraševanja (s povprečno oceno 3,8 na lestvici od 1 do 5). Temu tesno, s povprečno oceno 3,7 sledi tehnološki napredek in digitalizacija. Kot pogost razlog za prestrukturiranje podjetniki ocenjujejo tudi globalizacijo, povečano konkurenco in reorganizacijo vrednostnih verig, medtem ko demografske spremembe zaenkrat še niso imele izrazitejšega vpliva na prestrukturiranja in jih anketirani tudi ne ocenjujejo kot posebej vplivne za čas po pandemiji.

### Načrtovanje, priprava in potek prestrukturiranja

Ne glede na vplivnejše zunanje vzroke za prestrukturiranje MSP, je 67 % vprašanih mnenja, da so pravočasno predvideli ter hitro in učinkovito obvladovali spremembe (*slika 19*). Tisti, ki načrtujejo prestrukturiranje po pandemiji, so podobno optimistični (61 %), kar 33 % pa je takih, ki o tem zaradi močno spremenjenih gospodarskih razmer še niso prepričani. Učinkovito in pravočasno prestrukturiranje omogoča preprečiti izgubo delovnih mest in težave v podjetju, zato je podpora MSP v tej, najzgodnejši fazi zelo pomembna.

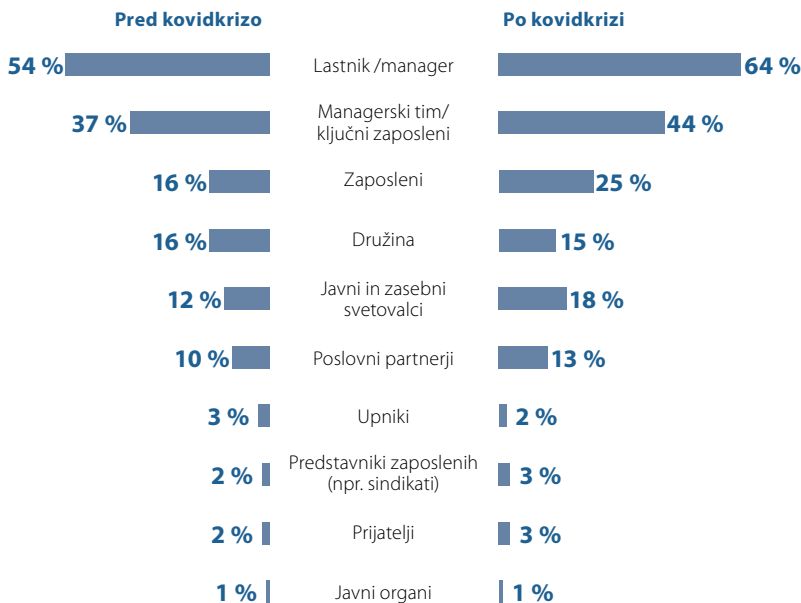
Slika 19. Pravočasnost predvidevanja in učinkovitost obvladovanja sprememb



Vir: IPMMP – EPF UM, 2021. Lastna raziskava.

Praviloma v procesu prestrukturiranja podjetja sodeluje več različnih deležnikov, ne glede na fazo prestrukturiranja in ne glede na vrsto oziroma obliko prestrukturiranja. Na *sliki 20* prikazujemo deležnike, ki sodelujejo v začetku oziroma pri sprožitvi prestrukturiranja, na *sliki 21* ključne deležnike pri implementaciji (izvedbi) prestrukturiranja in na *sliki 22* deležnike, ki najpogosteje sodelujejo kot podpora pri prestrukturiranju. Pri tem v vseh treh navedenih fazah osrednjo vlogo zavzema lastnik/manager podjetja, kar je značilno za MSP, saj kot navaja tudi večina sodelujočih v raziskavi, sami upravljajo in vodijo podjetje oziroma so kot lastniki vsaj delno vpeti v vodenje podjetja.

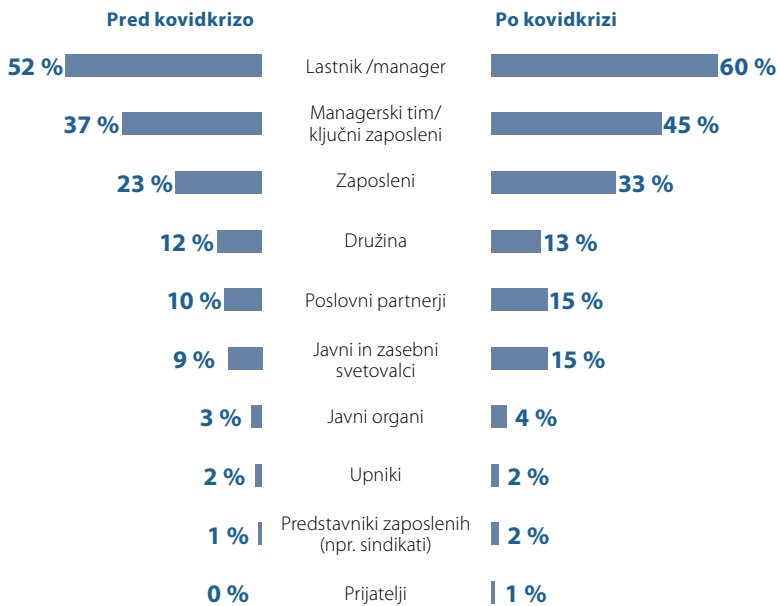
Slika 20. Deležniki v začetku oziroma pri sprožitvi prestrukturiranja



Vir: IPMMP – EPF UM, 2021. Lastna raziskava.

Podjetnik je tisti, ki ima v MSP ključno vlogo pri sprožitvi prestrukturiranja, ob njem pa so ključni deležniki v tej fazi tudi managerski tim oziroma ključni zaposleni. 16 % anketiranih navaja tudi ostale zaposlene, ki so sodelovali že v začetku prestrukturiranja, oziroma 25 % vprašanih pričakuje sodelovanje ostalih zaposlenih pri sprožitvi prestrukturiranja, ki ga načrtujejo po pandemiji. Nekoliko izrazitejšo vlogo v začetni fazi ima tudi družina, pa čeprav neformalno, temu sledijo svetovalci in poslovni partnerji.

Slika 21. Deležniki pri implementaciji oziroma izvedbi prestrukturiranja

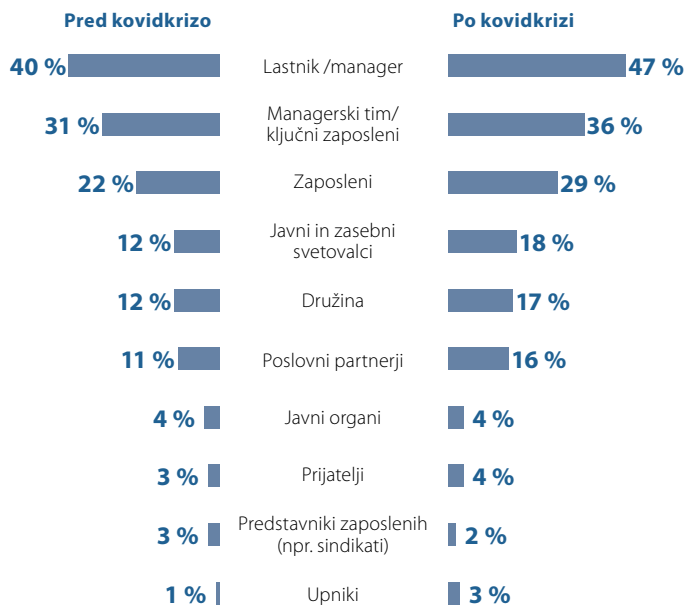


Vir: IPMMP – EPF UM, 2021. Lastna raziskava.

V fazi implementacije oziroma izvedbe prestrukturiranja se med deležniki nekoliko izraziteje poveča odstotek vključenosti ostalih zaposlenih (23 % pred pandemijo in 33 % po njej), sicer pa deležniki ostajajo približno enako zastopani kot v začetni fazi, kar prikazuje *slika 21*.

Pri podpori prestrukturiranju (*slika 22*), je najvišje ocenjena vloga s strani lastnika/managerja (med 40 in 50 %), sledi podpora managerskega tima oziroma ključnih zaposlenih, ostalih zaposlenih, svetovalcev, družine in poslovnih partnerjev. Svetovalci imajo sicer največjo vlogo v začetni fazi in kot podpora pri prestrukturiranju, nekoliko manjšo pa v fazi same izvedbe oziroma implementacije prestrukturiranja.

Slika 22. Deležniki kot podpora pri prestrukturiranju

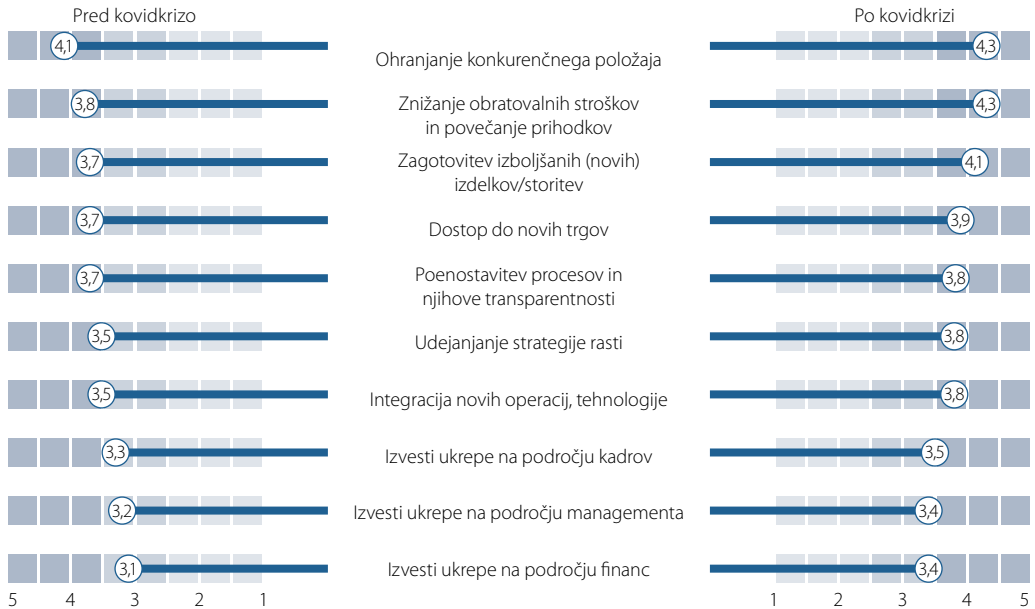


Vir: IPMMP – EPF UM, 2021. Lastna raziskava.

Anketiranci so si z veliko večino (skoraj 90 %) enotni, da niso pri nobeni skupini deležnikov zaznali odpora do prestrukturiranja. V prid temu je zagotovo tudi podatek, da se je kar 56 % vprašanih posvetovalo z zainteresiranimi deležniki o implementaciji prestrukturiranja, po kovidkrizi pa se o načrtovanem prestrukturiranju podjetja namerava z zainteresiranimi deležniki posvetovati kar 64 % vprašanih. Med manjšino, ki je odpor zaznala, se največ navedb nanaša na odpor s strani zaposlenih. Podobno se pričakuje tudi pri prestrukturiranju po pandemiji, kjer prav tako večina anketiranih odpora pri deležnikih sicer ne pričakuje, nekaj odgovorov pa se nanaša na odpor zaposlenih in nekaterih sodelavcih predvsem zaradi strahu, negotovosti in odmika od rutinerstva, nekaj vprašanih pa je navedlo tudi odpor, ki ga pričakujejo pri bankah. Že predhodne študije ugotavljajo (Eurofond, 2013), da ima zaupanje odločilno vlogo za uspeh prestrukturiranja v MSP, kjer je praviloma prisotna močna povezanost in odgovornost lastnika podjetja do zaposlenih. Ob tem velja izpostaviti pomen proaktivne in odprte komunikacije ter informiranja notranjih in zunanjih deležnikov. Podjetniki se morajo zavedati, da je proaktivno sodelovanje v procesu prestrukturiranja nujno in da vključenost drugih deležnikov pogosto ne zmanjšuje njegove odločitvene moči, temveč je lahko zelo koristno. Z večjo zavezanostjo in podporo drugih deležnikov se posledično poveča raven virov in strokovnega znanja, ki jih je mogoče uporabiti v procesu prestrukturiranja.

Poglaviti cilj prestrukturiranja (slika 23) pred kovidkrizo je bil po mnenju anketirancev predvsem ohranitev konkurenčnega položaja podjetja (povprečna ocena 4,1 na lestvici od 1 do 5), temu sledijo znižanje obratovalnih stroškov in povečanje prihodkov, zagotovitev izboljšanih (novih) izdelkov oziroma storitev, dostop do novih trgov ter poenostavitev procesov.

Slika 23. Povprečne ocene poglavitnih ciljev prestrukturiranja (1=ni pomembno; 5=zelo pomembno)

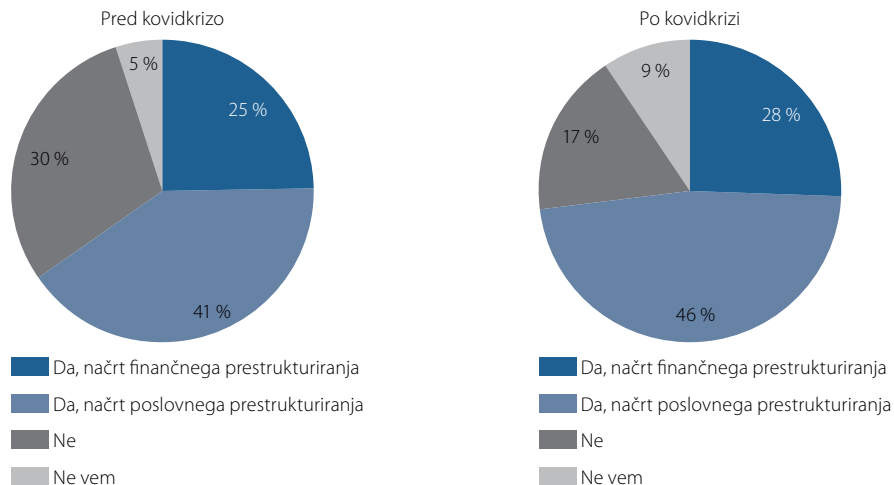


Vir: IPMMP – EPF UM, 2021. Lastna raziskava.

Po pandemiji se znižanje obratovalnih stroškov ter povečanje prihodkov in ohranjanje konkurenčnega položaja zdita še pomembnejša cilja kot v času pred kovidkrizo (povprečna ocena 4,3 na lestvici od 1 do 5). S povprečno oceno nad 4 so anketiranci ocenili tudi zagotovitev novih oziroma izboljšanih produktov kot pomemben cilj v bližnji prihodnosti. Pogled na *sliko 23* razkrije tudi, da so vsi navedeni cilji relevantni pri prestrukturiranju (vse vrednosti nad 3), njihov pomen pa še naraste ob trenutnih gospodarskih posledicah pandemije.

Spodbudno je, da je večina vprašanih, ki že imajo izkušnje s prestrukturiranjem, v velikem deležu odgovorila, da so pri tem imeli izdelan finančni in poslovni načrt prestrukturiranja (slika 24). Enako pa načrtujejo tudi za prihodnja prestrukturiranja.

Slika 24. Izdelan finančni in poslovni načrt prestrukturiranja

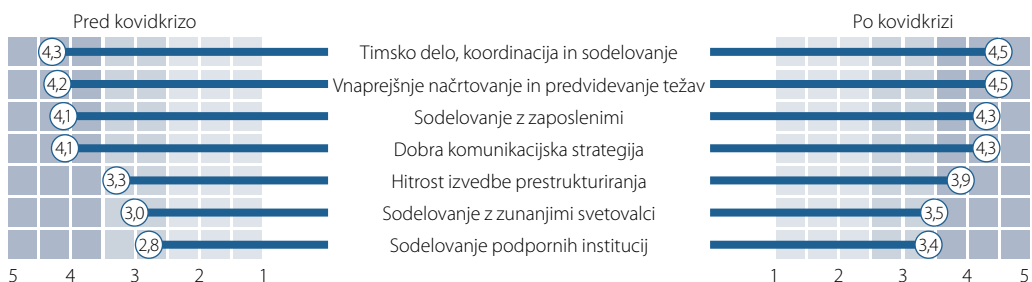


Vir: IPMMMP – EPF UM, 2021. Lastna raziskava.

### Ključni dejavniki uspeha in izzivi prestrukturiranja

Na lestvici od 1 (ni pomembno) do 5 (zelo pomembno) so anketirani ocenjevali tudi ključne dejavnike uspeha pri izvedbi prestrukturiranja. Dobljene povprečne ocene prikazujemo na sliki 25.

Slika 25. Povprečne ocene ključnih dejavnikov uspeha pri izvedbi prestrukturiranja (1=ni pomembno; 5=zelo pomembno)



Vir: IPMMMP – EPF UM, 2021. Lastna raziskava.

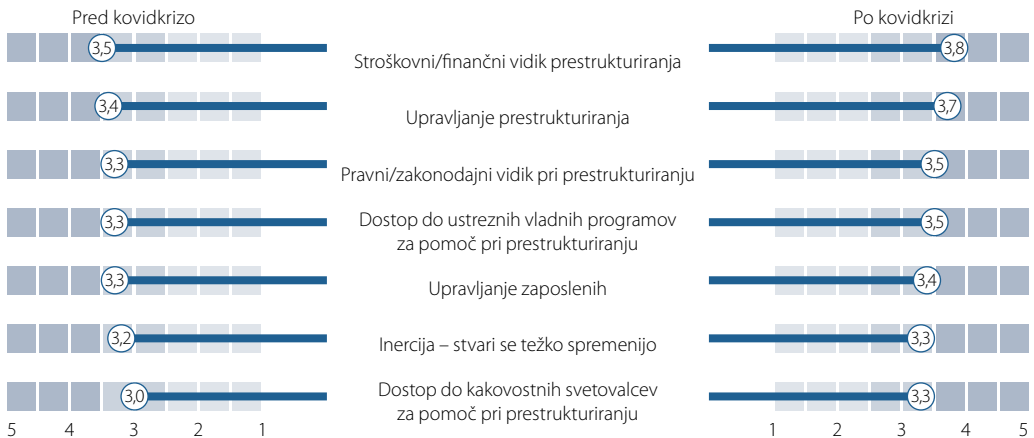
Pri izvedbi prestrukturiranja slovenski podjetniki kot najpomembnejše ocenjujejo timsko delo, koordinacijo in sodelovanje, skoraj enako pomembno jim je tudi vnaprejšnje načrtovanje in predvidevanje težav ter dobra komunikacijska strategija in sodelovanje z zaposlenimi. Pri vseh omenjenih ključnih dejavnikih so povprečne ocene višje od 4 (ocenjevano na lestvici od 1 do 5).



Kot pomembno so vprašani ocenili tudi hitrost izvedbe prestrukturiranja in sodelovanje z zunanjimi svetovalci, medtem ko sem jim zdi manj pomembno sodelovanje podpornih inštitucij.

V nadaljevanju smo zato preverili, kateri izzivi pri prestrukturiranju so slovenskim podjetnikom največji (slika 26). Po njihovih ocenah je to zagotovo v prvi vrsti stroškovni/finančni vidik prestrukturiranja (povprečna ocena 3,5 na lestvici od 1 do 5), ki postane še izrazitejši v perspektivi prestrukturiranja po kovidkrizi. Temu tesno sledi upravljanje prestrukturiranja s povprečno oceno 3,4 pred pandemijo in 3,7 po njej.

**Slika 26.** Povprečne ocene izzivov pri prestrukturiranju (1=sploh ni izziv; 5= izjemen izziv)

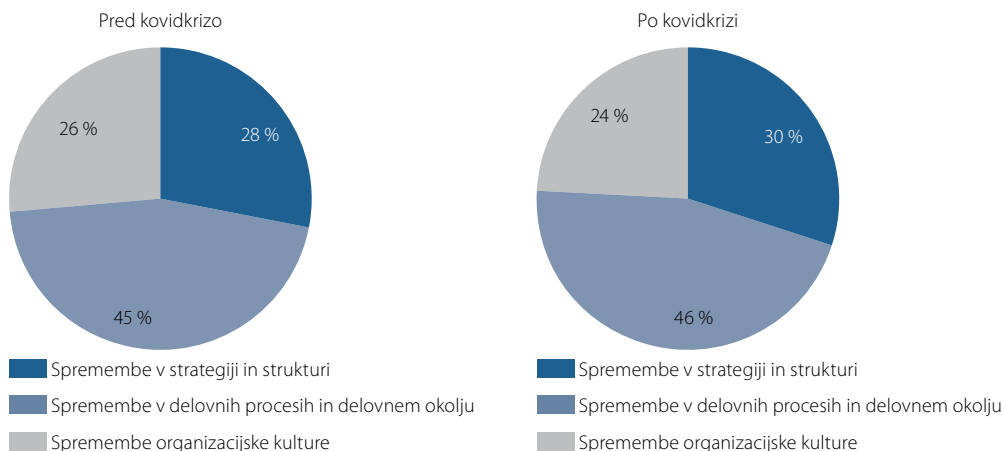


Vir: IPMMP – EPF UM, 2021. Lastna raziskava.

S povprečno oceno 3 oziroma nad tri so ocenjeni pravzaprav vsi navedeni izzivi, kar kaže na to, da se podjetniki v procesu prestrukturiranja srečujejo z izzivi na številnih področjih. Razen že omenjenih tudi s težavami pri pravno/zakonodajnem vidiku, dostopnostjo ustreznih vladnih programov za pomoč pri prestrukturiranju, upravljanju zaposlenih, inerciji in nenazadnje tudi z dostopnostjo kakovostnih zunanjih svetovalcev.

Posledice prestrukturiranja na ravni podjetij smo razdelili v tri proučevane skupine, kar prikazuje slika 27. Skoraj polovica anketiranih navaja, da je zaradi prestrukturiranja prišlo v podjetju do sprememb v delovnih procesih in okolju. Slaba tretjina jih navaja spremembe v strategiji in strukturi podjetja. Četrtnina anketiranih pa kot posledico prestrukturiranja navaja spreminjanje organizacijske kulture.

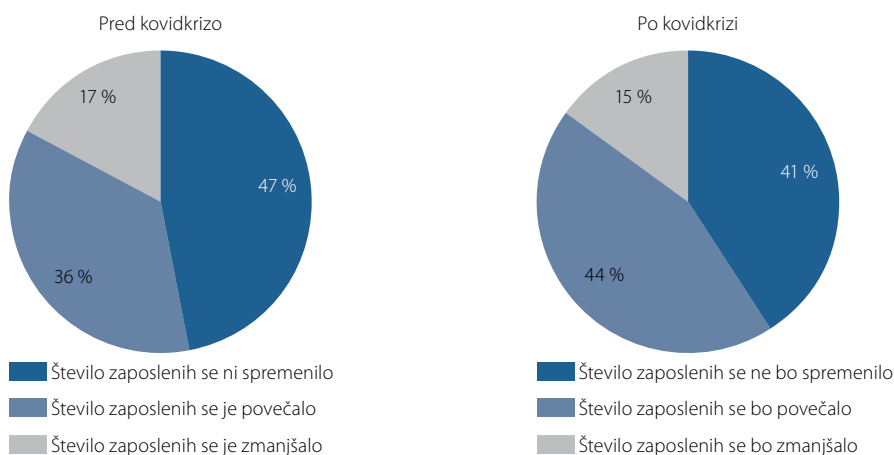
**Slika 27.** Spremembe v organizaciji kot posledica poslovnega prestrukturiranja



Vir: IPMMP – EPF UM, 2021. Lastna raziskava.

Procesi prestrukturiranja pogosto povzročijo spremembe v številu zaposlenih ali njihovih delovnih nalogah in posledično potrebnih znanjih ter kompetencah. Kar 47 % anketiranih, ki so se prestrukturirali že pred kovidkrizo (*slika 28*), pa navaja, da se po poslovnem prestrukturiranju število zaposlenih ni spremenilo, 36 % jih navaja, da se je število zaposlenih povečalo, zgolj 17 % pa, da se je število zaposlenih zmanjšalo. Še bolj optimistične napovedi so pri načrtovanih poslovnih prestrukturiranjih po kovidkrizi, ko kar 44 % vprašanih ocenjuje, da se bo število zaposlenih s prestrukturiranjem povečalo, 41 % ne načrtuje sprememb v številu zaposlenih in samo 15 % načrtuje zmanjšanje števila zaposlenih. Ugotovitev kaže na to, da prestrukturiranje ne vodi vselej do zmanjšanja števila delovnih mest, kot je pogosto dojemanje prestrukturiranja v javnosti ali strah pri zaposlenih, ko se prično procesi prestrukturiranja podjetij. Posledično se MSP, četudi gre za dobro in vnaprej načrtovano prestrukturiranje, zato pogosto soočajo s skepsjo in nezaupanjem notranjih in zunanjih deležnikov.

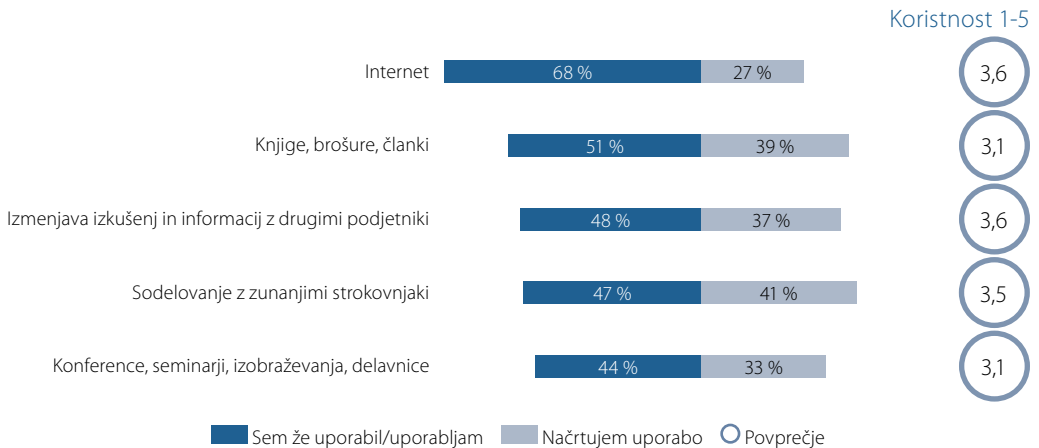
**Slika 28.** Sprememba števila zaposlenih kot posledica prestrukturiranja



Vir: IPMMP – EPF UM, 2021. Lastna raziskava.

Glede na zavedanje pomena ustrezne priprave na prestrukturiranje (slika 29), si je največ anketiranih potrebne informacije poiskala na internetu (skoraj 70 % vprašanih), kar jim je prineslo tudi največje koristi (povprečna ocena 3,6 na lestvici od 1 do 5), sledijo informacije v knjigah, brošurah in člankih (48 % vprašanih). Velik pomen imata tudi izmenjava izkušenj z drugimi podjetniki (48 %) in sodelovanje z zunanjimi strokovnjaki (47 %). Slednji obliki sta prav tako prepoznani kot koristnejši obliki pridobivanja informacij o prestrukturiranju.

Slika 29. Pridobivanje in koristnost informacij o prestrukturiranju



Vir: IPMMP – EPF UM, 2021. Lastna raziskava.

MSP, ki so se prestrukturirala, pri tem praviloma niso prejela finančnih sredstev za prestrukturiranje (slika 30) (takih je bilo 65 %), 21 % anketiranih je prejelo povratna sredstva, zgolj 7 % pa nepovratna. Rezultati o prihodnjih prestrukturiranjih, po kovidkrizi so nekoliko bolj optimistični, kajti 24 % vprašanih načrtuje pridobitev povratnih sredstev in 21 % vprašanih nepovratna sredstva za prestrukturiranje.

Slika 30. Pridobitev finančnih sredstev za prestrukturiranje gospodarskih družb

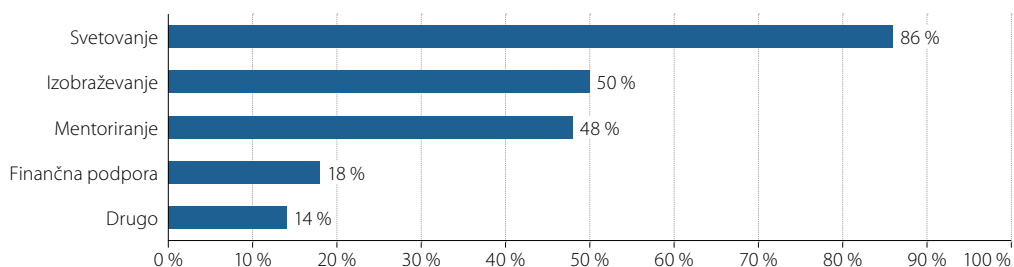


Vir: IPMMP – EPF UM, 2021. Lastna raziskava.

## 6.2 Podporno okolje in pomoč pri prestrukturiranju MSP

V nadaljevanju poglavja prikazujemo rezultate, ki se nanašajo na anketiranje različnih deležnikov podpornega okolja, saj je bil naš namen preveriti kakšno pomoč nudijo podporne institucije slovenskim MSP-jem pri prestrukturiranju. Kot že navedeno, smo na anketni vprašalnik prejeli 110 veljavnih odgovorov, pri tem je 47 % anketiranih odgovorilo, da so ukrepi, ki jih zagotavlja njihova organizacija, usmerjeni v podjetja, ki se prestrukturirajo zaradi sprememb v poslovnem okolju in z namenom izboljšanja poslovnega modela podjetja, ne pa tudi v podjetja, ki so v finančnih težavah (takih je bilo zgolj 12 %). Kar 52 % anketiranih, predstavnikov podjetniškega ekosistema, pa je odgovorilo, da njihova organizacija ne zagotavlja ukrepov namenjenih prestrukturiranju podjetij, kar je dovolj zgovoren rezultat, ki kaže na to, da v Sloveniji ni celovitega in integriranega okvira ureditve in podpore za prestrukturiranje podjetij, zlasti za MSP. Oblike podpore, ki jo organizacije podpornega okolja nudijo podjetjem, prikazuje *slika 31*.

**Slika 31.** Oblike podpore pri prestrukturiranju

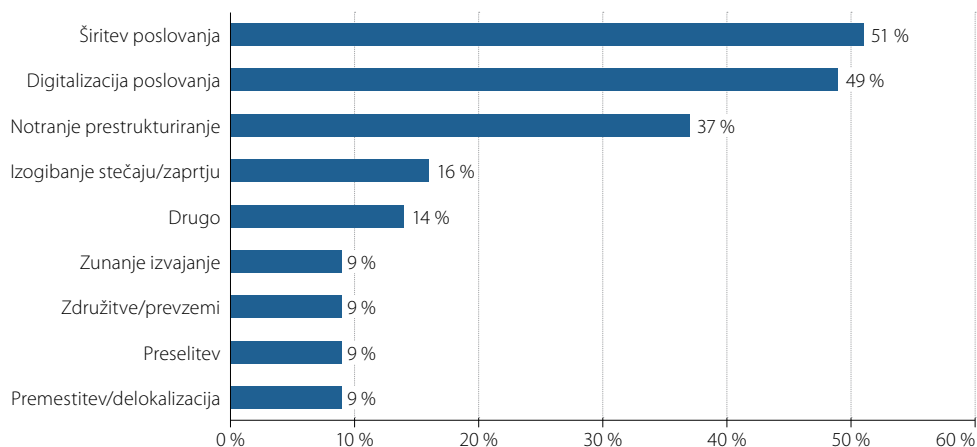


Vir: IPMMP – EPF UM, 2021. Lastna raziskava.

Številne organizacije podpornega okolja aktivnosti podpore podjetjem pri prestrukturiranju izvajajo prostovoljno, brez urejenega systemskega financiranja. Pretežno gre za svetovanja (86 %), sledijo izobraževanja (50 %) in mentoriranja (48 %). Pogosto gre za delo »ena na ena«, za interaktivno sodelovanje, medsebojno povezovanje podjetij pa tudi prenašanje dobrih praks iz tujine. Raziskav ali sistematičnega pregleda vrst podpore sicer ni zaslediti. Podobno kot v drugih evropskih državah pa tudi v Sloveniji obstaja vrsta zasebnih svetovalcev, ki nudijo pomoč MSP-jem in njihovim zaposlenim pred oziroma v procesu prestrukturiranja.

Največ podpore glede na posamezne strategije prestrukturiranja (*slika 32*) je usmerjene v širitev poslovanja (51 %), v digitalizacijo (49 %) in notranje prestrukturiranje (37 %), ki so obenem tudi najpogostejše strategije prestrukturiranja slovenskih MSP, medtem ko ostale oblike beležijo podporo zgolj malega deleža organizacij podpornega ekosistema.

Slika 32. Podpora po strategijah prestrukturiranja

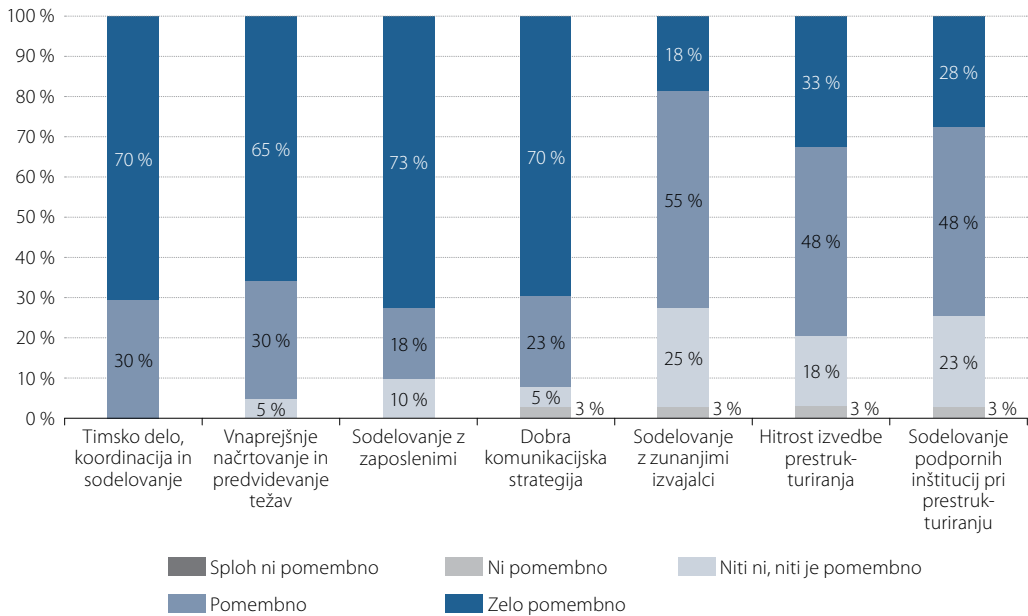


Vir: IPMMP – EPF UM, 2021. Lastna raziskava.

Ukrepi podpornih organizacij so največkrat usmerjeni v proces priprave oziroma začetek prestrukturiranja ali kot podpora prestrukturiranju. Manj razpoložljivih ukrepov pa je mogoče zaznati v fazi implementacije. Več kot polovica vprašanih (63 %) navaja, da so ukrepi njihove organizacije za podporo prestrukturiranju prilagojeni velikostnim skupinam podjetij. MSP-ji imajo namreč svoje posebnosti in zakonitosti delovanja, zato jih ne smemo obravnavati kot manjše različice večjih podjetij, temveč kot podjetja s posebnimi značilnostmi, ki se soočajo z različnimi izzivi, ki zahtevajo ustrezno podporo.

Tudi predstavniki podpornega okolja, enako kot MSP, ključne dejavnike poslovnega prestrukturiranja prepoznajo v timskem delu, koordinaciji in sodelovanju, vnaprejšnjem načrtovanju in predvidevanju težav, sodelovanju z zaposlenimi in dobri komunikacijski strategiji (slika 33). Navajajo pa tudi pomen zadostnih finančnih virov kot enega prav tako pomembnih dejavnikov za uspeh prestrukturiranja. Pri prestrukturiranju podjetja je prihodnost vselej negotova, zato se je potrebno na proces prestrukturiranja pravočasno in dobro pripraviti, kjer velja okrepiti medsebojno sodelovanje podjetij, podpornih inštitucij in zunanjih izvajalcev.

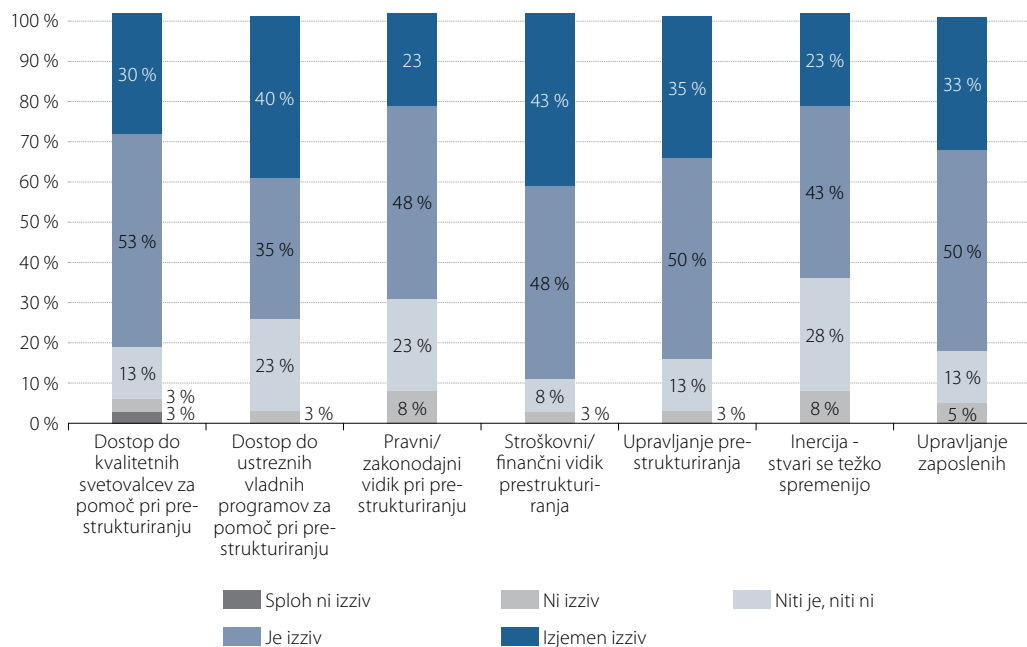
**Slika 33.** Ključni dejavniki uspeha pri izvedbi poslovnega prestrukturiranja po oceni podpornega okolja



Vir: IPMMP – EPF UM, 2021. Lastna raziskava.

Po izkušnjah predstavnikov podpornega okolja, podjetnikom pri prestrukturiranju največji izziv predstavlja stroškovni/finančni vidik prestrukturiranja (povprečna ocena 4,3), čemur sledi upravljanje prestrukturiranja (4,2), kar sovpada tudi z največjimi izzivi, ki so jih navedli predstavniki podjetij. MSP z manj izkušnjami in sredstvi težko najdejo ukrepe, ki bi ustrezali njihovim potrebam.

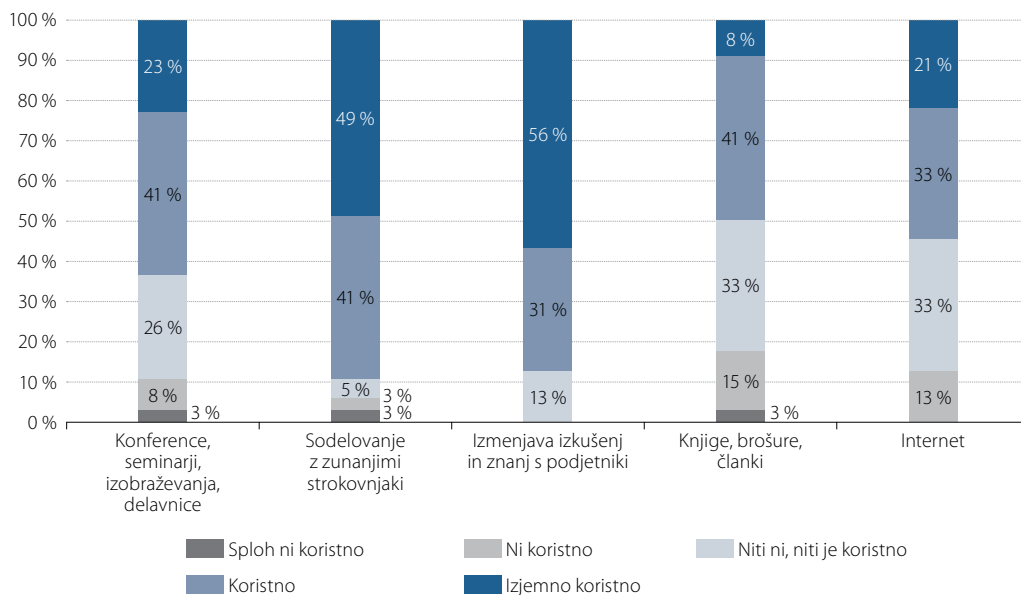
Slika 34. Izzivi v procesu prestrukturiranja MSP po oceni podpornega okolja



Vir: IPMMP – EPF UM, 2021. Lastna raziskava.

Načini pridobivanja informacij, ki jih prikazuje *slika 35* in so po mnenju predstavnikov podpornega okolja najbolj učinkoviti, so izmenjava izkušenj in informacij z drugimi podjetniki (povprečna ocena 4,4), sledi sodelovanje z zunanjimi strokovnjaki (4,3) in informacije v knjigah, brošurah, člankih (4,3). Na tem mestu velja izpostaviti dejstvo, da si večina podjetnikov MSP potrebne informacije poišče na spletu in to obliko pridobivanja informacij ocenjuje celo koristnejšo od konferenc, izobraževanj in delavnic.

Slika 35. Učinkovitost pridobivanja informacij o prestrukturiranju po oceni podpornega okolja



Vir: IPMMMP – EPF UM, 2021. Lastna raziskava.

Predstavniki podpornega okolja opažajo tudi že nekoliko povečan interes oziroma potrebo po ukrepih prestrukturiranja zaradi kovidkrize (33 % vprašanih), 40 % anketiranih pa sicer povečanega interesa ne zaznava, vendar ga pričakuje v bližnji prihodnosti, kar nakazuje na potrebo po ustrezni pripravi ukrepov podpore, ne zgolj podjetij v težavah, ampak tudi razvojno naravnanih podjetij, ki bodo zaradi spremenjenih gospodarskih razmer kmalu iskali nove priložnosti.

### 6.3 Ukrepi podpornega okolja pri prestrukturiranju MSP

V Sloveniji imajo podjetja na voljo več ukrepov, s katerimi lahko podprejo svoje procese prestrukturiranja na različnih področjih (od prenove poslovnih procesov, vstopa na tuje trge, do digitalizacije). Med njimi izpostavljam večletni program *Trajnostna poslovna strateška transformacija slovenskih podjetij*, ki je namenjen postavljanju trajnostnih strateških temeljev poslovanja in sprejemanju ustreznih vrednot, ki so podlaga za izgradnjo prave, boljše vrednosti podjetja v novih poslovnih, družbenih, okoljskih in ekonomskih situacijah (SPIRIT, 2020). Program se izvaja v obliki javnega razpisa, namenjenega MSP za financiranje trajnostne poslovne strateške transformacije v malih in srednje velikih podjetjih in razvoj njihovih poslovnih modelov ter sofinanciranje izvedbenih projektov za lažje vključevanje v globalne verige vrednosti (SPIRIT, 2019). Cilj javnega razpisa je dvig mednarodne konkurenčnosti in izvozne intenzivnosti MSP na osnovi izvedbe trajnostne poslovne strateške transformacije poslovanja. Cilj je vključiti 60 MSP, ki bodo v programu pripravila trajnostne poslovne strategije in nove poslovne modele (TPSMP) ter predloge izvedbenih projektov za uresničevanje trajnostnih poslovnih strategij ter jih nato tudi izvedla. Posledično javni razpis zajema dva sklopa:

- Sklop A: 100 % financiranje stroškov udeležbe podjetij v Akademiji TPSMP.
- Sklop B: do 50 % financiranja nastalih upravičenih stroškov pri izvedbi projektov do višine 100.000 EUR.



Do sofinanciranja izvedbenih projektov v sklopu B so upravičeni prijavitelji, ki bodo uspešno zaključili Sklop A in bodo prijavili projekte, ki bodo ustrezali posebnim pogojem Sklopa B v razpisu.

V sodelovanju s SPIRIT Slovenija in izbranimi podjetji, ki so izkoristila program *Trajnostne strateške transformacije*, so v poglavje o prestrukturiranju vključeni primeri dobre prakse petih podjetij:

- ANTON BLAJ d.o.o.,
- BETI d.d.,
- BIOSISTEMIKA d.o.o.,
- GABRIJEL ALUMINIUM d.o.o.,
- ORO PLASTIKA d.o.o.

# Primer prestrukturiranja podjetja ORO PLASTIKA d.o.o.

**Podjetje:** ORO plastika proizvodnja in trgovina, d. o. o.<sup>1</sup>  
Neverke 48, 6256 Košana



**Dejavnost:** Proizvodnja drugih izdelkov  
iz plastičnih mas (C22.290)

**Velikost** (št. zaposlenih): 31

## Kratka predstavitev podjetja

Podjetje Oro plastika je zelo mlado podjetje, ustanovljeno 27. decembra 2016 z ustanovnim kapitalom 50 tisoč evrov in z željo lastnikov, da se dejavnost brizganja plastike in izvajanja preizkusov loči od osnovnega procesa proizvodnje orodij v ORO Orodjarni, d. o. o.

Glavna dejavnost podjetja je izdelava in sestava izdelkov iz plastičnih mas, večinoma za avtomobilsko industrijo. Podjetje proizvaja tehnično visoko zahtevne izdelke velikih serij za znane naročnike na tujem in domačem trgu, ob tem obvladuje proizvodnjo malih serij in prototipnih izdelkov za enkratne naročnike.

Ob ustanovitvi ORO plastika ni imela svojih strojev, niti proizvodnih prostorov, kadrovske smo imeli v prvih dveh letih pokrite le procese vodenja, proizvodnje in planiranja. Prvo poslovno leto smo zaključili z 1,24 mio EUR prihodkov, 16 zaposlenimi. V letu 2018 smo optimizirali proizvodnjo, leto pa zaključili z 2,3 mio EUR prihodkov in 25 zaposlenimi.

V letu 2019 smo naredili odločne korake naprej. Rast prodaje je sledila napovedim in v letu 2019 dosegla 3,78 mio EUR prometa, zaposlovali smo 31 ljudi.

## Razlogi za transformacijo oz. prestrukturiranje

Podjetje Oro Plastika je v svoji kratki zgodovini navajeno na veliko sprememb in hitrih prilagajanj potrebam kupcev. Tudi rast vseh ključnih finančnih kazalcev poslovanja je v prvih štirih letih zelo visoka.

Za kupce, ki predstavljajo kar 90 odstotkov naše realizacije, smo tako opravljali delo na način, ki je podobno tako imenovanim »loan arbeit«<sup>2</sup> poslom.

Kljub visoki rasti prihodkov, dobrim rezultatom poslovanja in uspešnemu investiranju smo se zavedali naše izjemno velike odvisnosti od največjih kupcev in s tem povezanih tveganj. Obenem pa smo imeli precej zvezane roke, da bi se iz tega izvili, ker nismo imeli dovolj kadrovskih resursov, da bi

---

<sup>1</sup> Študijo primera pripravili:

- Matjaž Furlan, direktor podjetja Oro plastika, d. o. o.
- Tatjana Fink, MBA, vodja procesa trajnostne strateške transformacije v podjetju, dodeljena ekspertinja SPIRIT Slovenija
- Alenka Hren, SPIRIT Slovenija

poleg same proizvodnje in proizvodne operative vzpostavili še druge procese, kot so razvoj novih proizvodov in tehnologij, trženje in razvoj kadrov.

Večina obstoječih kadrov je imela nizko izobrazbo in smo z višje izobraženimi kadri komaj pokrivali področja planiranja, tehnologij in komuniciranja s kupci, vendar večinoma na operativni ravni pri vsakdanjih poslih.

Poleg tveganj z visoko odvisnostjo od majhnega števila kupcev in kadrovske podhranjenosti smo se zavedali, da bo treba narediti spremembe tudi v povezavi z materiali. Plastični materiali so postajali z okoljskega vidika iz leta v leto bolj problematični. Novi trendi v okoljski politiki in zahtevnejša regulativa držav, še posebej kar se tiče plastičnih odpadkov, življenjske dobe izdelkov in ravnanja z njimi po koncu življenjske dobe, so tudi pomembne teme, s katerimi bi se morali soočiti čim prej.

Če povzamemo ključne razloge za začetek strateške transformacije, so navezanost podjetja na samo enega strateškega kupca, ambicija za postavitev podjetja na višji nivo, predvsem na področju dela z zaposlenimi in njihovega vključevanja v procese odločanja in kreiranja novih produktov, obvladovanje okoljskih tveganj. Podjetje prav tako ni imelo strategije razvoja, manjkala je tudi vizija razvoja. Vodje nismo imeli znanj in izkušenj, kako se sploh lotiti strategije dolgoročnega razvoja in kakšen naj bi bil pravi poslovni model.

## Proces transformacije oz. prestrukturiranja

Zgoraj opisane razmere so kar klicale po nujnosti strateške transformacije, vendar znotraj podjetja nismo imeli kadrov niti po številu niti po ustreznih znanjih in kompetencah. Zavedali pa smo se, da je pravočasen proces transformacije nujen, saj je kmalu pričakovati nihanja v gospodarski aktivnosti, kar bo nedvomno vplivalo tudi na naše poslovanje.

K sreči smo naleteli na razpis javne agencije SPIRIT »Spodbujanje trajnostne poslovne strateške transformacije in razvoj novih poslovnih modelov v slovenskih podjetjih za lažje vključevanje v globalne verige vrednosti« in ugotovili, da bi sodelovanje na tem projektu, če bi bili izbrani, lahko prineslo kakšne rezultate v smeri zelenih sprememb. Skozi celoten proces je z nami sodelovala zunanja ekspertinja, ki je vodila celoten proces.

ORO plastika je doslej poslovala bolj kot proizvodni obrat in ne kot podjetje z vsemi potrebnimi ključnimi in podpornimi procesi. Največje spoznanje v tem procesu trajnostne strateške transformacije podjetja je bilo to, da nismo niti vedeli, česa vse ne poznamo ali vemo. Veliko stvari smo enostavno delali kar po občutku, ki pa ni bil vedno čisto pravilen. Osredotočeni smo bili na proizvod in proizvodnjo ter dnevno operativno delovanje. Skozi proces priprave naše prve Trajnostne poslovne strategije Oro plastike, pa smo spoznali, kako pomembni so v poslovanju naši deležniki, njihova pričakovanja in tudi vloga in pomen, ki jim jo dajemo.

Pri izrisovanju obstoječega poslovnega modela smo ugotovili, kako ranljiv je lahko trenuten poslovni model, če pride do kakršnikoli, tudi manjših sprememb. Prav tako so nam analize poslovanja z različnih zornih kotov pokazale oziroma potrdile soodvisnost naše ponudbe vrednosti in našega konkurenčnega položaja, vključno s cenovnim nivojem naših izdelkov. V podjetju smo doslej delovali bolj individualno, v pripravo trajnostne poslovne strategije Oro plastika pa so bili poleg direktorja vključeni vsi vodje oddelkov (skupaj šest), na zaključni delavnici pa je bilo prisotnih 20 zaposlenih. Tako smo se istočasno naučili timskega sodelovanja, projektnega načina dela, pridobili smo znanja o novih strateških orodjih in pridobili tudi informacije v zvezi z dobrimi praksami podjetij v Sloveniji in svetu.

## Učinki transformacije oz. prestrukturiranja

S procesom trajnostne strateške transformacije in pripravo naše prve Trajnostne poslovne strategije smo pridobili veliko več, kot smo v začetku dejansko pričakovali:

1. Pridobili smo veliko znanj in kompetenc za oblikovanje pravega trajnostnega poslovnega modela.
2. Spoznali smo sistematične pristope in korake ter strukturo Trajnostne strategije razvoja.
3. Pripravili smo prvo Trajnostno poslovno strategijo ORO plastike do leta 2025 in oblikovali nov trajnostni poslovni model, ki bo podjetju omogočil poslovno uspešnost ob upoštevanju pričakovanih deležnikov ter spoštovanju okoljskih in drugih standardov.
4. Pridobili smo veliko praktičnih nasvetov s strani izkušene svetovalke, predvsem pa zunanji pogled na naše poslovanje.
5. Skupaj z vodji vseh oddelkov smo določili poslanstvo, oblikovali novo vizijo razvoja, se dogovorili za skupne vrednote.
6. Vodje oddelkov so prvič sodelovali pri oblikovanju strateških usmeritev in so te tudi neposredno prenašali v svoje delovne sredine, da so začeli uvajati nekatere spremembe takoj.
7. Dobili smo odobrena finančna sredstva za razvoj novega trajnostnega proizvoda, ki naslavlja popolnoma nove segmente kupcev in je namenjen za široko porabo in planiramo prve vzorce že v prvi polovici leta 2021.
8. Premostili smo vse ovire, ki so nam jih doslej povzročile razmere s COVID-19; saj smo si skozi proces postavili močne temelje poslovanja in zaupanja.
9. Povezali smo se s strokovnjaki za trženje in že pripravljamo nove trženjske aktivnosti.
10. Vzpostavili smo kontakt z inovativnim podjetjem v tujini, s katerim smo že začeli razvijati nov trajnostni proizvod.
11. Z novim letom 2021 smo začeli delati za pohištveno industrijo, intenzivno delamo na vstopu v elektro industrijo in s tem znižali nevarnost vezanosti na enega kupca
12. Kar je najpomembnejše, skozi proces smo začeli razmišljati o lastnih produktih. S takim razmišljanjem smo, kljub krizi v letu 2020, konec leta celo povečali število zaposlenih in v novo leto stopili z novim zagonom.

Čaka naš še veliko korakov v prihodnjih letih, vendar se zavedamo, da te lahko naredimo samo skupaj z zaposlenimi in da moramo pri tem upoštevati sposobnosti ter postopoma graditi močno razvojno naravnano korporativno kulturo podjetja.

## 7 Sklepna spoznanja in priporočila politiki

Pregled stanja regulatornega okvira, institucionalne podpore in ukrepov ekonomske politike v Sloveniji kaže, da za prestrukturiranje obstaja več politik, ki pa so razdrobljene in parcialne, večinoma namenjene velikim podjetjem. Kljub temu pa je dejstvo, da se prestrukturirajo tako mala kot velika podjetja. Čeprav običajno ob prestrukturiranju najprej pomislimo na reševanje težav podjetij, v poslovni praksi temu ni tako in to potrjujejo tudi izsledki naše raziskave o prestrukturiranju slovenskih MSP. Ob reševanju finančnih problemov predstavlja prestrukturiranje način za preoblikovanje podjetij zaradi odpiranja novih trgov, iskanja strateških partnerstev, prilagajanja spremembam na trgu in drugih aktivnosti, s katerimi podjetja proaktivno izboljšujejo uspešnost svojega poslovanja. Prav zato smo se v raziskavi osredotočili na proučevanje poslovnega prestrukturiranja, saj je finančno prestrukturiranje namenjeno predvsem podjetjem v finančnih težavah in je zato tudi bistveno bolj institucionalizirano in regulirano. Poslovno prestrukturiranje v MSP lahko izhaja iz notranjih ali zunanjih vzrokov, vendar ima vselej osrednjo vlogo v tem procesu podjetnik, kot osrednja oseba pri vodenju podjetja.

Poudariti je potrebno, da v koncept prestrukturiranja sodi več različnih strategij, med katerimi smo v poglavju izpostavili po eni strani najznačilnejše za MSP, po drugi strani pa tiste, ki jim že vrsto let pozornost namenja tudi Evropska unija. Osredotočili smo se na proučevanje preseljevanja dejavnosti podjetij na druge lokacije v isti državi ali na mednarodni ravni, na zunanje izvajanje določenih aktivnosti, na širitev poslovanja in notranje prestrukturiranje, na združitve in prevzeme podjetij, na izogibanje zaprtju in digitalizacijo poslovanja. Ob tem smo v sodelovanju s SPIRIT Slovenija in izbranimi podjetji programa *Trajnostna poslovna strateška transformacija slovenskih podjetij* predstavili tudi 5 študij primerov slovenskih podjetij, ki nazorno prikazujejo procese in implementacijo poslovno strateškega prestrukturiranja.

Z opravljeno primarno raziskavo na vzorcu slovenskih MSP ugotavljamo, da se je več kot polovica vseh vprašanih prestrukturirala enkrat, pogosteje pa večkrat, že pred kovidkrizo, obenem pa planira prestrukturiranje tudi po njej. Izsledki seveda niso presenetljivi, saj že opredeljena področja prestrukturiranja MSP, ki smo jih predstavili kažejo, da poslovno prestrukturiranje podjetij ni značilno le za podjetja v težavah, pač pa gre za kontinuirane procese prilagajanja spremenjenim okvirnim pogojem poslovanja in iskanju novih poslovnih priložnosti, ki so nujna za ohranjanje konkurenčne moči podjetij. Podjetja vseh oblik, starosti in velikosti se v določenem obdobju svojega življenjskega cikla soočajo s spremembami, zato se, kot navajajo Hauc idr. (2011), izzivi prestrukturiranja v različnih oblikah neizogibno pojavljajo v vseh fazah življenjskega cikla podjetja. Pred kovidkrizo je bila najpogostejša strategija prestrukturiranja slovenskih MSP širitev poslovanja, temu sledita notranje prestrukturiranje in digitalizacija. Vse to prinaša nove priložnosti za MSP, kjer lahko politika pomaga z ohranjanjem prožnega poslovnega okolja, spodbujanjem širitve poslovanja oziroma rasti podjetja, pa tudi internacionalizacije in digitalizacije. Podporno okolje bi moralo svoje ukrepe usmeriti v izboljšanje informiranja glede trgov in produktov, kar bi omogočalo in olajšalo diverzifikacijo MSP, ki pogosto nimajo dovolj sredstev za razvoj ustrezne diverzifikacije za vstop v novo dejavnost, ampak se največkrat osredotočajo na ponujanje več različnih produktov znotraj obstoječih dejavnosti. Čeprav imajo MSP pogosto nižjo pripravljenost za digitalizacijo (in industrijo 4.0) v primerjavi z velikimi podjetji, predvsem zaradi manjše razpoložljivosti virov, pa ugotavljamo, da je bila digitalizacija pogosta strategija prestrukturiranja že pred kovidkrizo, ta pa bo glede na pričakovanja anketiranih, podjetja še bolj potisnila v procese digitalizacije poslovanja, ne glede na njihovo velikost ali lokacijo. Prav tako velja izpostaviti, da se je v ekonomski krizi in za ublažitev njenih posledic po letu 2009, več kot 60 % MSP soočilo z različnimi oblikami notranjega prestrukturiranja (KPMG, 2010). Zato lahko

pričakujemo, da so podjetja v času kovidkrize ponovno soočena z močno spremenjenimi pogoji poslovanja, ki pogosto vodijo do sprememb poslovnih modelov, vpeljuje novih oblik dela ter tudi novih poslovnih priložnosti.

Med vzroki za prestrukturiranje slovenskih MSP prevladujejo zunanji, ki so težje obvladljivi od notranjih. Po mnenju anketirancev je imela odvisnost od strank ali dobaviteljev največji vpliv na že izvedena prestrukturiranja, saj je za MSP značilno, da so pogosto odvisna od enega ali manjšega števila ključnih kupcev ali dobaviteljev, pomemben notranji vzrok za prestrukturiranje pa je mogoče najti tudi v osebnosti podjetnika in njegovih ambicijah. Vpliv zunanjih vzrokov na prestrukturiranje postane še izrazitejši v obdobju kovidkrize. Po pričakovanju anketiranih bodo največji vpliv na prihodnja prestrukturiranja MSP imele makroekonomske razmere in spremembe povpraševanja. Temu sledi tehnološki napredek in digitalizacija. Kot pogost razlog za prestrukturiranje podjetniki ocenjujejo tudi globalizacijo, povečano konkurenco in reorganizacijo vrednostnih verig, medtem ko demografske spremembe zaenkrat še niso imele izrazitejšega vpliva na prestrukturiranja in jih anketirani tudi ne ocenjujejo kot posebej vplivne za čas po pandemiji. Kot navaja Poročilo o produktivnosti (UMAR, 2020c) se pozornost vse bolj osredotoča na digitalno preobrazbo, posledice katere se pričakuje že tekom tega desetletja in jo nekateri viri hkrati opredeljujejo kot najpomembnejši dejavnik prihodnje gospodarske rasti in prihodnje ravni blaginje. Intenzivno se preoblikujejo globalne verige vrednosti, tako pod vplivom mega-trendov kot zaradi kovidkrize. Spodbudno je, da se tudi MSP tega zavedajo, čeprav, ko gre za osnovno raven uvajanja digitalizacije v podjetja, MSP v tem pogledu še vedno zaostajajo napram velikim podjetjem in so, glede na ugotovitve UMAR-ja, na povprečju EU.

Čeprav podjetja pogosto pričnejo z izvajanjem prestrukturiranja šele tedaj, ko zaidejo v težave, pa je skoraj 70 % vprašanih mnenja, da so pravočasno predvideli ter hitro in učinkovito obvladovali spremembe. Ker učinkovito in pravočasno prestrukturiranje omogoča preprečiti izgubo delovnih mest in težave v podjetju, je podpora za MSP v tej, najzgodnejši fazi zelo pomembna. Organizacije podpornega okolja v Sloveniji, podjetjem pri prestrukturiranju ponujajo najmočnejšo podporo ravno v začetnih fazah prestrukturiranja, in sicer v največji meri v obliki svetovanja, sledijo izobraževanja in mentoriranja. Največ podpore pa je usmerjeno v širitev poslovanja, digitalizacijo ter notranje prestrukturiranje, kar so tudi sicer najpogostejše strategije prestrukturiranja slovenskih MSP. Podpora ostalim strategijam prestrukturiranja ni izrazita.

V središču procesa prestrukturiranja MSP je lastnik oziroma podjetnik, ki je tudi sicer običajno samostojen pri poslovnih odločitvah. Ugotavljamo, da pogosto sproži in vodi prestrukturiranje in je zaradi močne osebne vpetosti v podjetje tudi precej prizadet zaradi dogajanja. V kolikor ima podjetje vodstveno ekipo/managerski tim, je ta prav tako pomembno vpleten v vse faze prestrukturiranja, sledijo ostali zaposleni. Pomembno, čeprav neformalno vlogo s čustveno podporo ali posebnim strokovnim znanjem, imajo tudi družina in prijatelji, najizrazitejšo v začetku oziroma pri sprožitvi prestrukturiranja. Prav tako imajo svetovalci največjo vlogo v začetni fazi in kot podpora pri prestrukturiranju, nekoliko manjšo pa v fazi same izvedbe oziroma implementacije prestrukturiranja. Kot navajata Downar in Rochon (b.l., v Slevce, 2016) se mora uspešno prestrukturiranje osredotočiti na izboljšanje kontaktov s posameznimi deležniki oziroma interesnimi skupinami podjetja, kar je pogoj za prihodnji razvoj podjetja. Upravljanje z različnimi interesnimi skupinami je element strateškega prestrukturiranja, ker se ne osredotoča samo na identifikacijo posameznih deležnikov in njihovih interesov, ampak omogoča tudi opredelitev potrebnih aktivnosti za posamezne ključne interesne skupine. Aktivnosti morajo biti usmerjene v tiste interesne skupine, ki so potencialno koristne za proces prestrukturiranja, prav tako morajo stremeti k zmanjševanju negativnih reakcij tistih, ki so proti procesu prestrukturiranja.

Pri predčasnem prestrukturiranju še toliko bolj velja, da je težje prepričati deležnike o nujnosti preoblikovanja brez neposredno prisotne nevarnosti. Čeprav ugotavljamo, da velika večina anketiranih (90 %) pri nobeni skupini deležnikov ni zaznala posebnega odpora do prestrukturiranja. Poglavitni cilj prestrukturiranja pred covidkrizo je bil po mnenju anketirancev predvsem ohranitev konkurenčnega položaja podjetja, temu sledijo znižanje obratovalnih stroškov in povečanje prihodkov, zagotovitev izboljšanih (novih) izdelkov oziroma storitev, dostop do novih trgov ter poenostavitev procesov. Pri izvedbi prestrukturiranja pa podjetniki kot najpomembnejše ocenjujejo timsko delo, koordinacijo in sodelovanje, vnaprejšnje načrtovanje in predvidevanje težav ter dobro komunikacijsko strategijo in sodelovanje z zaposlenimi. Raziskava je tudi pokazala, da prestrukturiranje ne vodi vedno do zmanjšanja števila delovnih mest, kot je pogosto dojemanje javnosti. Posledično se MSP, četudi gre za dobro in vnaprej načrtovano prestrukturiranje, zato pogosto soočajo s skepso in nezaupanjem notranjih in zunanjih deležnikov.

Spodbudno je, da je večina vprašanih, ki že imajo izkušnje s prestrukturiranjem, v velikem deležu odgovorila, da so pri tem imeli izdelan finančni in poslovni načrt prestrukturiranja. Enako načrtujejo tudi za prihodnja prestrukturiranja. V evropskem prostoru študije kažejo na to, da so MSP (zlasti mikro in mala podjetja) zaradi omejenih notranjih virov sicer slabša v predvidevanju in pripravi na spremembe kot večja podjetja (Eurofond, 2013). Smatra se, da podjetnik, ki je v večini primerov hkrati tudi manager podjetja, pogosto nima ustreznega znanja na področju prestrukturiranja (tako operativnega kot finančnega). Poleg tega se večino časa ukvarja z dnevnimi nujno potrebnimi aktivnostmi in se težko osredotoči na strateške zadeve. Pri prestrukturiranju MSP so v primeru odpuščanj velikokrat v ospredju tudi osebni odnosi, zato so podjetniki do te aktivnosti zelo zadržani in posledično se v večini primerov prestrukturiranje izvede mnogo prepozno.

Anketirani pri prestrukturiranju kot pomembno ocenjujejo predvsem hitrost izvedbe prestrukturiranja in sodelovanje z zunanjimi svetovalci, kot manj pomembno pa ocenjujejo sodelovanje podpornih inštitucij. Analiza slovenskega podpornega okolja v povezavi s prestrukturiranjem MSP kaže na to, da polovica vprašanih, predstavnikov podjetniškega ekosistema, odgovarja, da njihova organizacija ne zagotavlja ukrepov namenjenih prestrukturiranju podjetij, ostala polovica anketiranih pa navaja, da so ukrepi, ki jih zagotavlja njihova organizacija, usmerjeni predvsem v podjetja, ki se prestrukturirajo zaradi sprememb v poslovnem okolju, z namenom izboljšanja poslovnega modela podjetja, ne pa tudi za podjetja, ki so v finančnih težavah. Programi namenjeni slednjim so lansirani s strani slovenskih finančnih institucij in so podkrepiljeni tudi z ustreznim pravno-zakonodajnim okvirjem, podrobneje opisanim v poglavju 3. Slednji tudi niso predmet obravnave pričujoče študije, ki se osredotoča na problematiko strateškega in poslovnega prestrukturiranja.

Analiza podpornih storitev za poslovno prestrukturiranje MSP kaže, da je ta sicer še vedno skromna, saj pogosto ni ustrezno urejena in financirana, akterji podpornega okolja pa med seboj pogosto niso povezani. Nedavno sprejeta direktiva o okvirih preventivnega prestrukturiranja in drugi priložnosti (Direktiva 2019/1023 iz junija 2019) obravnava veliko zaskrbljenost za podjetja v težavah in Evropska komisija si prizadeva, da bi jim olajšala dostop do ustreznih podpornih storitev. Kot izhaja iz Strategije za MSP za trajnostno in digitalno Evropo (Evropska komisija, 2020), je cilj znatno povečati število MSP, ki izvajajo trajnostne poslovne prakse, in število MSP, ki uporabljajo digitalne tehnologije. Digitalizacija lahko MSP prinese velike priložnosti za izboljšanje učinkovitosti proizvodnih procesov in zmožnosti za inovacije pri izdelkih in poslovnih modelih. Z uporabo naprednih prelomnih tehnologij, kot sta blokovna veriga in umetna inteligenca, lahko obklavno in visokozmogljivo računalništvo znatno okrepi njihovo konkurenčnost.

Raziskava je pokazala, da se podjetniki v procesu prestrukturiranja srečujejo z izzivi na številnih področjih. Največji izziv jim predstavlja stroškovni/finančni vidik prestrukturiranja, sledi upravljanje



prestrukturiranja, pa težave pri pravno/zakonodajnem vidiku, upravljanju zaposlenih, dostopu do ustreznih vladnih programov, težave zaradi inercije in otežen dostop do kvalitetnih svetovalcev. Predstavniki podpornega okolja poudarjajo pomen zadostnih finančnih virov kot enega pomembnejših dejavnikov za uspeh prestrukturiranja. Prav tako iz raziskave izhaja, da podjetniki pogrešajo več finančne podpore za izvajanje načrtov prestrukturiranja, ustrezne podpore na tem področju pa po njihovem mnenju ni oziroma je MSP-jem težje dostopna. Nosilci političnih ukrepov morajo enako pozornost nameniti tako finančnemu kot tudi poslovnemu prestrukturiranju, oziroma ob pomoči nelikvidnim podjetjem, nameniti zadostna finančna sredstva usmerjena v pripravo in implementacijo prestrukturiranja, do katerih prihaja tudi iz drugih razlogov prepoznanih v naši študiji (spodbujanje pravočasnih prestrukturiranja MSP).

Glede na zavedanje pomena ustrezne priprave na prestrukturiranje, si podjetniki najpogosteje potrebne informacije o prestrukturiranju poiščejo na internetu, v knjigah, brošurah in člankih ter preko razgovorov z drugimi podjetniki in sodelovanjem z zunanjimi strokovnjaki. Lastniki podjetij v začetni fazi prestrukturiranja pogosto ne vedo, na koga naj se obrnejo po pomoč, ali kje lahko najdejo relevantne informacije, kar še posebej velja ravno za MSP. Glede na identificirane izzive podjetnikov MSP pri prestrukturiranju bi veljalo okrepiti podporo v procesu implementacije prestrukturiranja, predvsem pri upravljanju prestrukturiranja. Anketirana podjetja v Sloveniji zaznavajo različna svetovalna podjetja, ki ponujajo storitve na tem področju, vendar jim izziv predstavlja predvsem dostop do ustreznih programov za prestrukturiranje. Javni organi in podporne institucije igrajo pomembno vlogo pri predvidevanju in obvladovanju sprememb s katerimi se soočajo MSP. Poudarimo naj, da tako v Evropi kot v Sloveniji obstaja razmeroma veliko podpornih ukrepov na posameznih področjih in za posamezne strategije prestrukturiranja. Vendar že raziskava Eurofonda iz leta 2013 ugotavlja, da MSP podporo težko prepoznajo in zanjo zaprosijo. Še zlasti med prestrukturiranjem, ko se praviloma soočajo z znatnim mankom resursov. Podporne dejavnosti se nahajajo na različnih administrativnih ravneh (nacionalni, regionalni, lokalni) kjer jih izvajajo različni akterji (kot so vlade, vladne agencije, organizacije delodajalcev in zaposlenih). Že takrat je bila ena ključnih ugotovitev ta, da je potrebno povečati njihovo koordinacijo (Eurofond, 2013). Skoraj desetletje kasneje lahko ponovno opozorimo na potrebo po večji sinergiji deležnikov podpornega okolja in sistemski ureditvi področja, z namenom povečati učinkovitost in olajšati dostop MSP do ustrezne podpore.

Prestrukturiranje podjetja je kompleksen proces, za katerega podjetniki MSP pogosto nimajo zadostnega znanja in potrebujejo kvalitetno strokovno podporo ter zadostna finančna sredstva. MSP, ki so se prestrukturirala pri tem praviloma niso prejela finančnih sredstev za prestrukturiranje gospodarskih družb (takih je bilo 65 %), 21 % anketiranih je prejelo povratna sredstva, zgolj 7 % pa nepovratna. Predstavniki podpornega okolja zaznavajo tudi povečan interes oziroma potrebo po ukrepih prestrukturiranja zaradi posledic kovidkrize, kar nakazuje na potrebo po ustrezni pripravi ukrepov podpore v bližnji prihodnosti.

MSP imajo ključno vlogo pri ustvarjanju dodane vrednosti v vseh gospodarskih sektorjih. Prinašajo inovativne rešitve za številne izzive ter prispevajo k širjenju inovacij. Zato so, kot izhaja iz Strategije za MSP za trajnostno in digitalno Evropo (Evropska komisija, 2020), osrednjega pomena za dvojni prehod EU na trajnostno in digitalno gospodarstvo. Bistvena so za konkurenčnost in blaginjo ter gospodarsko in tehnološko suverenost Evrope ter njeno odpornost na zunanje šoke. V skladu s tem je potrebno ukrepe usmeriti v njihove specifične potrebe. Med drugim tudi izboljšati dostop do različnih oblik financiranja za namene različnih strategij poslovnih prestrukturiranja, na katere podjetniki računajo za ponoven zagon gospodarstva in rast po koncu krize.



## Literatura in viri

1. AmCham, Kearney. (2020). *COVID-19 flash survey*. Dostopno: [https://www.amcham.si/upload/custom/Kearney%20%20AmCham%20-Covid19%20Flash%20Survey%20\\_vS.pdf](https://www.amcham.si/upload/custom/Kearney%20%20AmCham%20-Covid19%20Flash%20Survey%20_vS.pdf)
2. Ancarani, A., Di Mauro, C. (2018). Reshoring and Industry 4.0: How Often Do They Go Together?. *IEEE Engineering Management Review*, 46(2), 87–96.
3. Antončič, B., Bratkovič Kregar, T., Singh, G., Denoble, A.F. (2015). The Big Five Personality–Entrepreneurship Relationship: Evidence from Slovenia. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 819–841.
4. Arbaugh, W.A. (2003). Wireless security is different. *Computer*, 36(8), 99–101.
5. Arend, R.J. (2008). Differences in RBV Strategic Factors and the Need to Consider Opposing Factors in Turnaround Outcomes. *Managerial and Decision Economics*, 29, 337–355.
6. Audretsch, D.B., Lehmann, E.E., Plummer, L.A. (2009). Agency and Governance in Strategic Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 149–166.
7. Banka Slovenije. (2018). *Poročilo o finančni stabilnosti*. Januar 2018. Pridobljeno s: [https://bankaslovenije.blob.core.windows.net/publication-files/gdggfjejfdRjfcga\\_fsr\\_januar-2018\\_lektorirano.pdf](https://bankaslovenije.blob.core.windows.net/publication-files/gdggfjejfdRjfcga_fsr_januar-2018_lektorirano.pdf)
8. Banka Slovenije. (2020). *Predstavitev raziskave o dostopnosti finančnih virov za podjetja 2019*. Marec 2020. Pridobljeno s: <https://bankaslovenije.blob.core.windows.net/publication-files/rezultati-ankete-o-virih-financiranja-podjetij-2019.pdf>
9. Bedendo, M., Cathcart, L., El-Jahel, L. (2016). Distressed debt restructuring in the presence of credit default swaps. *Journal of Money, Credit and Banking*, 48(1), 165–201.
10. Bennett, R., Robson, P. (2004). The role of boards of directors in small and medium-sized firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(1).
11. Berger, A.N., Udell, G.F. (2002). Small Business Credit Availability and Relationship Lending: The Importance of Bank Organisational Structure. *The Economic Journal*, 112(477), F32–F53.
12. Blatz, M., Haghani, S. (2000). *Gestärkt aus der Krise: Unternehmensfinanzierung in und nach der Restrukturierung*. Berlin: Springer-Verlag.
13. Blazy, R., Martel, J., Nigam, N. (2014). The choice between informal and formal restructuring: The case of French banks facing distressed SMEs. *Journal of Banking & Finance*, 44, 248–263.
14. Bolat, T., Yilmaz, Ö. (2009). The relationship between outsourcing and organizational performance: Is it myth or reality for the hotel sector?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21, 7–23.
15. Boyne, G.A., Meier, K.J. (2009). Environmental Change, Human Resources and Organizational Turnaround. *Journal of Management Studies*, 46, 835–863.
16. Bradač Hojnik, B., Primec, A., Denac, M., Močnik, D. (2020). *Slovenska podjetja in izzivi transformiranja poslovanja: slovenski podjetniški observatorij 2019*, 1. lzd. (Slovenski podjetniški observatorij). Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba.
17. Calipha R., Tarba S., Brock D. (2010). Mergers and Acquisitions: A Review of Phases, Motives, and Success Factors. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 9, 1–24.
18. Castelo Branco, I., Cruz Jesus, F., Oliveira, T. (2019). Assessing Industry 4.0 readiness in manufacturing: Evidence for the European Union. *Computers in Industry*, 107, 22–32.
19. CNA. (2020). *Effetti negativi sul 72% delle imprese, oltre 7mila risposte al questionario CNA*. Pridobljeno s: <https://www.cna.it/effetti-negativi-sul-72-delle-imprese-6-327-risposte-al-questionario-cna/>

20. Collett, N., Pandit, N. R., Saarikko, J. (2014). Success and failure in turnaround attempts. An analysis of SMEs within the Finnish restructuring of enterprises act. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(1-2), 123–141.
21. Corbett, C.J. (2001). Stochastic Inventory Systems in a Supply Chain with Asymmetric Information: Cycle Stocks, Safety Stocks, and Consignment Stock. *Operations Research*, 49(4), 487–500.
22. Cowling, M., Liu, W., Zhang, N. (2018). Did firm age, experience, and access to finance count? SME performance after the global financial crisis. *Journal of Evolutionary Economics*, 28(1), 77–100.
23. Dachs, B., Kinkel, S., Jäger, A. (2019). Bringing it all back home? Backshoring of manufacturing activities and the adoption of Industry 4.0 technologies. *Journal of World Business*, 54(6).
24. DIHK. (2020). *Auswirkungen des Corona-Virus auf die deutsche Wirtschaft: DIHK-Blitzumfrage März 2020, Deutsche Industrie- und Handelskammern*. Berlin: DIHK.
25. Direktiva (EU) 2019/1023 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 20. junija 2019 o okvirih preventivnega prestrukturiranja, odpustu dolgov in prepovedih opravljanja dejavnosti ter ukrepih za povečanje učinkovitosti postopkov glede prestrukturiranja, insolventnosti in odpusta dolgov ter o spremembi Direktive (EU) 2017/1132, UL EU, št. L 172.
26. Downar, W., Rochon, M. (b.l.). *Stakeholder approach in the restructuring decisions*. Poland, University of Szczecin. Dostopno: [http://www.mikroekonomia.net/system/publication\\_files/463/original/15.pdf?1314969](http://www.mikroekonomia.net/system/publication_files/463/original/15.pdf?1314969)
27. EC. (2018). *Study on monitoring the application of the EU Quality Framework for anticipation of change and restructuring, Final Report*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018. Pridobljeno s: <file:///C:/Users/UPORAB~1/AppData/Local/Temp/KE0218956ENN.en-1.pdf>
28. EC. (2019). *Annual report on european SMEs 2018/2019 Research & Development and Innovation by SMEs; SME Performance Review 2018/2019*. European Commission, B-1049 Brussels. Pridobljeno s: <file:///C:/Users/UPORAB~1/AppData/Local/Temp/EAAK19001ENN.en.pdf>
29. EIM Business & Policy Research. (2010). *European SMEs under Pressure, Annual Report on EU Small and Medium-Sized Enterprises 2009*. European Commission, Directorate–General for Enterprise and Industry, Zoetermeer/Brussels.
30. Erol, S., Jäger, A., Hold, P., Ott, K., Sihn, W. (2016). Tangible Industry 4.0: A Scenario-Based Approach to Learning for the Future of Production. *Procedia CIRP*, 54, 13–18.
31. Eurofound. (2013a). *Public policy and support for restructuring in SMEs*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Pridobljeno s: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/docs/erm/tn1208013s/tn1208013s.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/erm/tn1208013s/tn1208013s.pdf)
32. Eurofound. (2013b). *Restructuring in SMEs in Europe*. Publications Office of the European Union, Luxembourg. Pridobljeno s: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1247en\\_0.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1247en_0.pdf)
33. Eurofound. (2016). *ERM annual report 2016: Globalisation slowdown? Recent evidence of offshoring and reshoring in Europe*. Publications Office of the European Union, Luxembourg. Pridobljeno s: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1652en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1652en.pdf)
34. European Commission. (2019). *Annual Report on European SMEs 2018/2019. Research & Development and Innovation. SMEs Background Document*. Luxembourg: European Commission.
35. European Union. (2020). *European Innovation Scoreboard 2020*. Dostopno: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42981/attachments/1/translations/en/renditions/native>
36. Fernández, Z., Nieto, M. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37, 340–351.

37. Fillis, I. (2001). Small firm internationalisation: an investigative survey and future research directions. *Management Decision*, 39(9), 767–783.
38. Forsman, H. (2008). Business development success in SMEs: a case study approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 606–622.
39. Franks, J., Sussman, O. (2005). Financial distress and bank restructuring of small to medium size UK companies. *Review of Finance*, 9(1), 65–96.
40. FSB. (2020). *One in three closed small firms fear they'll never reopen amid widespread redundancy plans*. National Federation of Self Employed and Small Businesses. Pridobljeno s: <https://www.fsb.org.uk/resources-page/one-in-three-closed-small-firms-fear-they-ll-never-reopen-amid-widespread-redundancy-plans.html>
41. Gabrielsson, J., Winlund, H. (2000). Boards of directors in small and medium-sized industrial firms: examining the effects of the boards working style on board task performance. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12, 311–330.
42. Gehrke, L., Kühn, A. T., Rule, D., Moore, P., Bellmann, C., Siemes, S., Dawood, D., Lakshmi, S., Kulik, J., Standley, M. (2015). A Discussion of Qualifications and Skills in the Factory of the Future: A German and American Perspective. *VDI / ASME Industry 4.0 White Paper*, 1–28.
43. Gething, J. (1997). *Turnarounds: Success v Failure*. Unpublished MSc, London Business School.
44. Ghobadian, A., Gallea, D. (1997). TQM and organisation size. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(2), 121–163. Ghobakhloo, M. (2018). The future of manufacturing industry: a strategic roadmap toward Industry 4.0. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(6), 910–936.
45. Gilchrist, A. (2016). *Industry 4.0: The Industrial Internet of Things*. Apress, Berkeley, CA.
46. Gilley, K.M., Greer, C.R., Rasheed, A.A. (2004). Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 57(3), 232–240.
47. Gilson, S.C. (1989). Management turnover and financial distress. *Journal of Financial Economics*, 25(2), 241–262.
48. Gilson, S.C. (1990). Bankruptcy, boards, banks, and blockholders: Evidence on changes in corporate ownership and control when firms default. *Journal of Financial Economics*, 27(2), 355–387.
49. Gopal, R. (1991). Turning Around Sick Firms – Indian Example. *Long Range Planning*, 24, 79–83.
50. Grinyer, P.H., Mayes, D., McKiernan, P. (1990). The Sharpbenders: Achieving a Sustained Improvement in Performance. *Long Range Planning*, 23, 116–125.
51. Gupta, J., Wilson, N., Gregoriou, A., Healy, J. (2014). The value of operating cash flow in modelling credit risk for SMEs. *Applied Financial Economics*, 24(9), 649–660.
52. Haghani, S. (2004). Strategische Krisen von Unternehmen und praxisorientierte Möglichkeiten ihrer Früherkennung. V *Die Unternehmenskrise als Chance: Innovative Ansätze zur Sanierung und Restrukturierung*. Bickhoff, N., Blatz, M., Eilenberger, G., Haghani, S., Kraus, K.J. (Eds.). Berlin: Springer.
53. Haldar, A., Ray, A., Banerjee, D., Ghosh, S. (2014). Resilient supplier selection under a fuzzy environment. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 9(2), 147–156.
54. Hashai, N. (2015). Within-industry diversification and firm performance—an S-shaped hypothesis. *Strategic Management Journal*, 36, 1378–1400.
55. Hauc, A., Vrečko, I., Barilović, Z. (2011). A holistic project-knowledge society as a condition for solving global strategic crises. *Društvena istraživanja*, 20(4), 1039–1060.

56. Hauschildt, J. (2006). Entwicklungen in der Krisenforschung. V *Krisenmanagement: Grundlagen, Strategien, Instrumente*. Uredniki Hutzschenreuter, T., Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler.
57. Heneman, R.L., Tansky, J.W., Camp, S.M. (2000). Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 11–26.
58. Hillman, A.J., Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383–396.
59. Hoffman, R.C. (1989). Strategies for Corporate Turnarounds: What Do We Know About Them? *Journal of General Management*, 14, 46–66.
60. Hoskisson, R.E., Eden, L., Lau, C.M., Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *The Academy of Management Journal*, 43(3), 249–267.
61. Insinga, R.C., Werle, M.J. (2000). Linking outsourcing to business strategy. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 58–70.
62. Ionescu-Somers, A., Tarnawa, A., GERA, (2020). *Diagnosing COVID-19 Impacts on Entrepreneurship; Exploring policy remedies for recovery*. Global Entrepreneurship Research Association, London Business School, Regents Park, London NW1 4SA, UK. Pridobljeno s: <https://www.gemconsortium.org/reports/covid-impact-report>
63. Jacobs Jr, M., Karagozoglu, A.K., Layish, D.N. (2012). Resolution of corporate financial distress: An empirical analysis of processes and outcomes. *Journal of Portfolio Management*, 38(2), 117–135.
64. Johannisson, B., Huse, M. (2000). Recruiting outside board members in the small family business: an ideological challenge. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12, 353–378.
65. Juergensen, J., Guimón, J., Narula, R. (2020). European SMEs amidst the COVID-19 crisis: assessing impact and policy responses. *J. Ind. Bus. Econ.* 47, 499–510. <https://doi.org/10.1007/s40812-020-00169-4>
66. Jumpponen, J., Ikkävalko, M., Pihkala, T. (2008). Management and change in turbulent times: How do Russian small business managers perceive the development of their business environment?. *Journal of Business Economics and Management*, 9(2), 115–122.
67. Kagermann H., Wahlster W., Helbig J. (2013). *Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0*. Heilmeyer und Sernau, Germany.
68. Kash, T.J., Darling, J. (1998). Crisis management: prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organization development journal*, 19(4), 179–186.
69. Khelil, N. (2016). The many faces of entrepreneurial failure: Insights from an empirical taxonomy. *Journal of Business Venturing*, 31(1), 72–94.
70. Kinkel, S., Lay, G., Maloca, S. (2007). Development, motives and employment effects of manufacturing offshoring of German SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4(3), 256–276.
71. Kinkel, S., Maloca, S. (2009). Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring—A German perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(3), 154–165.
72. Klaas, B.S. (2003). Professional Employer Organizations and Their Role in Small and Medium Enterprises: The Impact of HR Outsourcing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 43–62.
73. Kollmann T., Christofor J., Kuckertz A. (2007). Explaining individual entrepreneurial orientation: conceptualisation of a cross-cultural research framework. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4(3), 325–340.
74. Konings, J., Murphy, A. (2006). Do Multinational Enterprises Relocate Employment to Low-Wage Regions? Evidence from European Multinationals. *Review of World Economics*, 142, 267–286.

75. KPMG (2010). Report on jobs. Dostopno: <http://rd.kpmg.co.uk/mediareleases/20030.htm>
76. KPMG. (2020). *Restructuring Services, Keeping pace with markets*. Pridobljeno s: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ch/pdf/restructuring-services-brochure.pdf>
77. Kraus, S., Moog, P., Schleppehorst, S., Raich, M. (2013). Crisis and turnaround management in SMEs: A qualitative-empirical investigation of 30 companies. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 5(4), 406–430.
78. Lewin, A.Y., Peeters, C. (2006). Offshoring Work: Business Hype or the Onset of Fundamental Transformation?. *Long Range Planning*, 39(3), 221–239.
79. Love, J.H., Roper, S. (2015). SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 33(1), 28–48.
80. Lu, J.W., Beamish, P.W. (2006). SME internationalization and performance: Growth vs. profitability. *Journal of International Entrepreneurship*, 4, 27–48.
81. Lukason, O., Laitinen, E.K. (2016). Failure processes of old manufacturing firms in different European countries. *Investment Management and Financial Innovations*, 13(2), 310–321.
82. Lušina, U. (2020). *Zadolženost podjetniškega sektorja*, Kratke analize, september 2020, UMAR. Pridobljeno s: [https://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/kratke\\_analize/2020\\_9\\_Zadolzenost\\_Lusina/Zadolzenost\\_podjetniskega\\_sektorja\\_.pdf](https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/kratke_analize/2020_9_Zadolzenost_Lusina/Zadolzenost_podjetniskega_sektorja_.pdf)
83. Luthans, F., Fox, M.L. (1989). Update on Skill-Based Pay. *Compensation & Benefits Review*, 21(4), 62–67.
84. Malačič, N., Malačič, I. (2016). *Key factors for successful financial and business restructuring with a general corporate restructuring model and Slovenian companies case studies*. Institute for Economic Research, Occasional paper No. 9, 2016. Pridobljeno s: <http://www.ier.si/files/Occasional%20paper-09.pdf>
85. Mandl, I. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues: Final Report*, Austrian Institute for SME Research. Dostopno: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/familybusiness\\_study\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf)
86. Maskell, P., Pedersen, T., Petersen, B., Dick-Nielsen, J. (2007). Learning Paths to Offshore Outsourcing: From Cost Reduction to Knowledge Seeking. *Industry and Innovation*, 14(3), 239–257.
87. Mathews, J., Zander, I. (2007). The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalisation. *Journal of International Business Studies*, 38, 387–403.
88. Mayr, G., Lixl, D. (2019). Restructuring in SMEs—A multiple case study analysis. *Journal of Small Business Strategy*, 29(1), 85–98.
89. Močnik, D., Duh, M., Crnogaj, K. (2019). *Slovenska podjetniška demografija in prenos podjetij: slovenski podjetniški observatorij 2018*, 1. lzd. (Slovenski podjetniški observatorij). Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba.
90. Mueller, B.A., Shepherd, D.A. (2016). Making the Most of Failure Experiences: Exploring the Relationship between Business Failure and the Identification of Business Opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(3), 457–487.
91. Müller, S., Korsgaard, S. (2018) Resources and bridging: the role of spatial context in rural entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(1-2), 224–255.
92. OECD. (2020). *Tackling coronavirus (COVID-19): Contributing to a global effort. SME policy responses*. Paris: OECD.
93. Ooghe, H., De Prijcker, S. (2008). Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology. *Management Decision*, 46(2), 223–242.

94. Palčič, I. (2018). *Selitev proizvodnje znotraj in izven Evrope*. Dostopno: <http://lanps.fs.um.si/wp-content/uploads/2018/11/IRT3000-Selitev-proizvodnje-iz-Evrope-2018.pdf>
95. Pandit, N.R. (2000). Some Recommendations for Improved Research on Corporate Turnaround. *Management*, 3, 31–56.
96. Pearce, J.A. and Zahra, S.A. (1992). Board composition from a strategic contingency perspective. *Journal of Management Studies*, 29, 411–438.
97. Peng, M.W. (2004). Outside directors and firm performance during institutional transitions. *Strategic Management Journal*, 25(5), 453–471.
98. Pennings, E., Sleuwaegen, L. (2000). International relocation: firm and industry determinants. *Economics Letters*, 67(2), 179–186.
99. Pett, T.L., Wolff, J.A. (2007). SME Performance: A Case for Internal Consistency. *Journal of Small Business Strategy*, 18(1), 1-16.
100. Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143–1160.
101. Rebernik, M., Širec, K. (2017). *Ekonomika podjetja*, 5., spremenjena in dopolnjena izd., 1. natis. – Ljubljana : IUS Software, GV Založba.
102. Rebernik, M., Tominc, P., Širec, K., Bradač Hojnik, B., Rus, M., Crnogaj, K. (2019). *Neizkoriščen podjetniški potencial: GEM Slovenija 2018*. Univerzitetna založba UM.
103. Redek, T. (2020). *Anketa o pričakovanem vplivu COVID-19 na gospodarstvo in pogled naprej med poslovno javnostjo*. Dostopno: <http://efnet.si/wp-content/uploads/Covid-porocilo-2.pdf>
104. Richardson, B., Nwankwo, S., Richardson, S. (1994). Understanding the Causes of Business Failure Crises. *Management decision*, 32(4), 9–22.
105. Ritchie, B.W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism management*, 25(6), 669–683.
106. Rogoff, E.G., Lee, M.S., Suh, D.C. (2004). Who done it? Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success. *Journal of Small Business Management*, 42(4), 364–376.
107. Sakai, K. (2002). Global industrial restructuring: implications for small firms, OECD Science, *Technology and Industry Working Papers, 2002–2004*, OECD, Paris.
108. Schendel, D., Patton, G.R., Riggs, J. (1976). Corporate Turnaround Strategies: A Study of Profit Decline and Recovery. *Journal of General Management*, 3, 3–11.
109. Schiuma, G., Lerro, A., Sanitate, D. (2008). The Intellectual Capital Dimensions of Ducati's Turnaround: Exploring Knowledge Assets Grounding a Management Change Program. *International Journal of Product Innovation Management*, 12, 161–193.
110. Schumacher, A., Erol, S., Sihn, W. (2016). A Maturity Model for Assessing Industry 4.0 Readiness and Maturity of Manufacturing Enterprises, *Procedia CIRP*, 52, 161–166.
111. Shimizu, K., Hitt, M.A., Vaidyanath, D., Pisano, V. (2004). Theoretical foundations of cross-border mergers and acquisitions: A review of current research and recommendations for the future. *Journal of International Management*, 10(3), 307–353.
112. Shrivastava, P., Mitroff, I.I. (1987). Strategic management of corporate crises. *Columbia journal of world business*, 22(1), 5–11.
113. Slatter, S. (1984). *Corporate Recovery: A Guide to Turnaround Management*. Harmondsworth: Penguin.

114. Slevce, M. (2016). *Strategije za odgovorno prestrukturiranje podjetij*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. Pridobljeno s: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/slevce5019.pdf>
115. Smith, D. (1992). Commentary: on crisis management and strategic management. V *Advances in strategic management*. Urednik Shrivastava, P. JAI Press, 8, 261–269.
116. SPIRIT. (2019). *Javni razpis »Spodbujanje trajnostne poslovne strateške transformacije in razvoj novih poslovnih modelov v slovenskih podjetjih za lažje vključevanje v globalne verige vrednosti«*. Dostopno: <https://www.spiritslovenia.si/razpisi/2019-06-21-javni-razpis-spodbujanje-trajnostne-poslovne-strateske-transformacije-in-razvoj-novih-poslovnih-modelov-v-slovenskih-podjetjih-za-lazje-vkl>
117. SPIRIT. (2020). *Trajnostna poslovna strateška transformacija slovenskih podjetij*. Dostopno: <https://www.podjetniski-portal.si/programi/trajnostna-poslovna-strateska-transformacija>
118. Stentoft, J., Jensen, K.W., Philipsen, K., Haug, A. (2019). Drivers and Barriers for Industry 4.0 Readiness and Practice: A SME Perspective with Empirical Evidence. *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*. Dostopno: <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/bitstream/10125/59952/0512.pdf>
119. Stiebale, J., Trax, M. (2011), The effects of cross-border M&As on the acquirers' domestic performance: firm-level evidence. *Canadian Journal of Economics*, 44, 957–990.
120. Storrie, D. (2006). *Restructuring and employment in the EU: Concepts, measurement and evidence*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
121. SURS. (2020a). *Inovacijska dejavnost v industriji in izbranih storitvenih dejavnostih, Slovenija, 2016–2018*. Pridobljeno s: <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/8769>
122. SURS. (2020b). *Hitrorastoča podjetja, Slovenija, 2019: V 2019 delovalo 1.179 hitrorastočih podjetij*. Dostopno: <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9280>
123. Širec, K., Rebernik, M. (2012). *Restructuring in SMEs: Slovenia*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, cop. 2012. Pridobljeno s: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2012/474/en/1/EF12474EN.pdf>.
124. Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533.
125. Thain, D.H., Goldthorpe, R.L. (1989). Turnaround Management: Causes of Decline. *Business Quarterly*, 54, 55–62.
126. Theyel, G., Hofmann, K., Gregory, M. (2018). Understanding Manufacturing Location Decision Making: Rationales for Retaining, Offshoring, Reshoring, and Hybrid Approaches. *Economic Development Quarterly*, 32(4), 300–312.
127. Thompson, J.L. (1998). Strategic crisis aversion: the value of a »style audit«. *The Learning Organization*, 5(1), 36–46.
128. UMAR. (2019). *Ekonomski izzivi*. UMAR, Ljubljana, Gregorčičeva 27. Pridobljeno s: [https://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/izzivi/2019/EI\\_2019\\_cel.pdf](https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/izzivi/2019/EI_2019_cel.pdf)
129. UMAR. (2020a). *Jesenska napoved gospodarskih gibanj 2020*. September 2020, UMAR, Ljubljana, Gregorčičeva 27. Pridobljeno s: [https://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/napovedi/jesen/2020/JNGG\\_2020.pdf](https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/napovedi/jesen/2020/JNGG_2020.pdf)
130. UMAR. (2020b). *Poročilo o razvoju 2020*. Junij 2020, UMAR, Ljubljana, Gregorčičeva 27. Pridobljeno s: [https://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/razvoj\\_slovenije/2020/slovenski/POR2020.pdf](https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/razvoj_slovenije/2020/slovenski/POR2020.pdf)
131. UMAR. (2020c). *Poročilo o produktivnosti 2020*. December 2020, UMAR, Ljubljana, Gregorčičeva 27. Pridobljeno s: [https://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/Porocilo\\_o\\_produkativnosti/2020/slovenski/PoP\\_2020\\_splet.pdf](https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/Porocilo_o_produkativnosti/2020/slovenski/PoP_2020_splet.pdf)

132. Vlada RS (2015). *Informacija o izvajanju ukrepov za sistemsko razdolžitev mikro in malih podjetij*. Vlada RS, Ljubljana. Pridobljeno s: <http://84.39.218.201>
133. Voss, E. (2012). *Employment protection of workers in more flexible forms of work and in SMEs in the context of restructuring*, Report on the EU-level workshop, Brussels, 1–2 December, European Commission and Wilke, Maack und Partner, Brussels.
134. Vrečko, I. (2002). Projektni pristop k reševanju kriz v podjetjih. *Projektna mreža Slovenije*, 5(2), 4–16.
135. Walendowski, J., Kroll, H. and Schnabl, E. (2016). *Regional Innovation Monitor Plus 2016: Thematic Paper 3 - Industry 4.0, Advanced Materials (Nanotechnology)*. European Communities.
136. Westhead, P., Wright, M., Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333–358.
137. Zach, O., Munkvold, B.E., Olsen, D.H. (2014) ERP system implementation in SMEs: exploring the influences of the SME context. *Enterprise Information Systems*, 8(2), 309–335.
138. Zakon o finančnem poslovanju, prisilni poravnavi in postopkih zaradi insolventnosti (ZFPPIPP), Uradni list RS, št. št. 13/14 – uradno prečiščeno besedilo, s kasnejšimi spremembami in dopolnitvami.



## Avtorji



### Dijana Močnik

Dr. Dijana Močnik je redna profesorica na Fakulteti za elektrotehniko, računalništvo in informatiko (FERI) Univerze v Mariboru, kjer poučuje predmete: Osnove managementa in ekonomike za inženirje, Ekonomija medijev, Podjetništvo, Konkurenčnost in uspešno poslovanje ter Management in trženje storitev. Doktorirala je leta 1998 na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Pred začetkom akademske kariere leta 1993 je bila 8 let zaposlena v gospodarstvu, najprej eno leto v proizvodnem podjetju na področju raziskave trga in analize poslovanja, zatem 6 let v razvojno-raziskovalnem podjetju, kjer je delala na različnih raziskovalno-razvojnih projektih, ter bila eno leto ocenjevalka podjetij v revizijskem podjetju. Na Ekonomsko-poslovni fakulteti je bila zaposlena 8 let, najprej kot asistentka, nato kot višja predavateljica in docentka. Od leta 2001 je zaposlena na FERi, še vedno pa raziskovalno sodeluje z Inštitutom za podjetništvo in management malih podjetij na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru, kjer je vključena v longitudinalni raziskovalni program Podjetništvo za inovativno družbo. Sodelovala je na številnih domačih in tujih strokovnih in znanstvenih konferencah in je avtorica več znanstvenih in strokovnih člankov ter soavtorica več knjig in poglavij znanstvenih monografij s področja ekonomike podjetja, podjetništva, teorije transakcijskih stroškov in drugih podjetniških teorij. Napisala je pet učbenikov: *Poslovno odločanje – študijsko gradivo* (odločanje s pomočjo regresijske analize), *Management malih podjetij*, *Ekonomija medijev*, *Strateški management*, *Management in trženje storitev* ter *Management in ekonomika za inženirje*.



### Katja Crnogaj

Dr. Katja Crnogaj je docentka za področje podjetništva na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Sodeluje v pedagoškem procesu dodiplomskih in podiplomskih študijskih programov, kot raziskovalka Inštituta za podjetništvo in management malih podjetij pa pri številnih domačih in mednarodnih raziskovalnih projektih. Je predstojnica univerzitetne študijske usmeritve Podjetništvo na Ekonomsko-poslovni fakulteti, članica fakultetne komisije za študijske zadeve, članica raziskovalnih timov Globalni podjetniški monitor in Slovenski podjetniški observatorij ter članica komisije za področje ekonomije v projektu Mladi za napredek Maribora. Aktivno sodeluje v raziskovalnem programu Podjetništvo za inovativno družbo. V doktorski disertaciji je proučevala vpliv izbranih institucionalnih in individualnih dejavnikov na podjetniško aktivnost ter njihovo povezavo z gospodarskim in družbenim napredkom. Raziskovalno se ukvarja s področjem podjetništva in ekonomike poslovanja, rezultate raziskav pa objavlja v različnih znanstvenih in strokovnih revijah ter monografijah.



### **Barbara Bradač Hojnik**

Dr. Barbara Bradač Hojnik je izredna profesorica za podjetništvo na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Aktivno sodeluje v pedagoškem procesu dodiplomskih in podiplomskih študijskih programov Katedre za podjetništvo in ekonomiko poslovanja. Kot članica raziskovalne skupine Inštituta za podjetništvo in management malih podjetij sodeluje v več domačih in mednarodnih raziskovalnih projektih. Je članica raziskovalnih timov Slovenski podjetniški observatorij in Globalni podjetniški monitor Slovenija, vključena pa je tudi v longitudinalni raziskovalni program Podjetništvo za inovativno družbo. Je avtorica več znanstvenih in strokovnih člankov ter monografij z raziskovalnih področij zunanjega izvajanja, podpornega okolja za podjetništvo ter korporacijskega in trajnostnega podjetništva. Sodelovala je na več mednarodnih znanstvenih konferencah. Je predstojnica magistrske študijske usmeritve Podjetništvo in inoviranje na Ekonomsko-poslovni fakulteti in članica fakultetne komisije za znanstvenoraziskovalne zadeve.



### **Karin Širec**

Dr. Karin Širec je redna profesorica za področje podjetništva in ekonomiko poslovanja na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru in predstojnica Katedre za podjetništvo in ekonomiko poslovanja. V raziskovalni skupini Inštituta za podjetništvo in management malih podjetij sodeluje pri dveh longitudinalnih raziskavah s področja podjetništva, in sicer pri Slovenskem podjetniškem observatoriju in Globalnem podjetniškem monitorju. Hkrati je tudi slovenska predstavnica mednarodne raziskovalne skupine za raziskovanje ženskega podjetništva DIANA in članica raziskovalnega programa Podjetništvo za inovativno družbo. Sodelovala je na številnih domačih in tujih znanstvenih in strokovnih konferencah. Je avtorica več znanstvenih in strokovnih člankov ter soavtorica več knjig in poglavij v številnih znanstvenih monografijah, ki posegajo na raziskovalna področja ekonomike podjetja, podjetništva, teorije proizvodnih virov, podjetniških teorij in teorij, ki temeljijo na znanju. Je predstavnica Slovenije pri Evropskem svetu za mala podjetja (European Council for Small Business), ekspertna svetovalka OECD za področje vključujočega podjetništva in članica fakultetnega senata. Pred zaposlitvijo na univerzi je delala v gospodarstvu.





# Kazalo slik in tabel

## Slike in tabele k poglavju

### Temeljne značilnosti slovenskega podjetništva in primerjava z evropskim

Slika 1.	Število podjetij na 1.000 prebivalcev po statističnih regijah v Sloveniji	14
Slika 2.	Število podjetij nefinančnega sektorja gospodarstva na 1.000 prebivalcev v EU-28, 2010 in 2018	15
Slika 3.	Delež števila podjetij in njihova povprečna velikost po regijah v Sloveniji, 2019	16
Slika 4.	Pregled števila podjetij po velikostnih razredih podjetij v Sloveniji, 2015–2019	17
Slika 5.	Delež števila podjetij po dejavnostih v Sloveniji, 2019	18
Slika 6.	Analiza števila podjetij po dejavnostih nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 in Sloveniji, 2018	19
Slika 7.	Deleži ustvarjenega prihodka poslovanja in izvoznih prihodkov po dejavnostih v Sloveniji, 2019	21
Slika 8.	Prihodki na zaposleno osebo po dejavnostih nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 in Sloveniji, 2018	23
Slika 9.	Prihodki na zaposleno osebo nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28, 2018	25
Slika 10.	Pregled števila zaposlenih in samozaposlenih po velikostnih razredih podjetij v Sloveniji, 2015–2019	26
Slika 11.	Pregled povprečne velikosti podjetja po velikostnih razredih podjetij v Sloveniji, 2015–2019	27
Slika 12.	Povprečna velikost podjetja po dejavnosti v Sloveniji, 2019	28
Slika 13.	Deleži zaposlenosti po dejavnostih nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 in Sloveniji, 2018	29
Slika 14.	Deleži ustvarjene dodane vrednosti po velikostnih razredih podjetij v Sloveniji, 2019	31
Slika 15.	Deleži ustvarjene dodane vrednosti po dejavnostih v Sloveniji, 2010 in 2019	32
Slika 16.	Deleži dodane vrednosti po dejavnostih nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 in Sloveniji, 2018	33
Slika 17.	Deleži dodane vrednosti v prihodu poslovanja po velikostnih razredih podjetij v Sloveniji, 2015–2019	34
Slika 18.	Deleži dodane vrednosti in stroškov blaga, materiala in storitev v prihodu poslovanja po dejavnostih v Sloveniji, 2019	35
Slika 19.	Deleži dodane vrednosti v prihodu poslovanja po dejavnostih nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 in Sloveniji, 2018	36
Slika 20.	Pregled dodane vrednosti na zaposlenega in samozaposlenega po velikostnih razredih podjetij v Sloveniji, 2015–2019	37
Slika 21.	Pregled relativne dodane vrednosti na zaposlenega in samozaposlenega po velikostnih razredih podjetij v Sloveniji, 2015–2019	38
Slika 22.	Dodana vrednost na zaposlenega po regijah v Sloveniji, 2019	40
Slika 23.	Relativna dodana vrednost na zaposlenega po dejavnostih v Sloveniji, 2019	41
Slika 24.	Dodana vrednost na zaposleno osebo po dejavnostih nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 in Sloveniji, 2018	42
Slika 25.	Relativna dodana vrednost na zaposleno osebo po dejavnostih nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 in Sloveniji, 2018	43
Slika 26.	Deleži stroškov dela v dodani vrednosti po dejavnostih v Sloveniji, 2019	44
Slika 27.	Povprečni stroški dela na zaposlenega in samozaposlenega po velikostnih razredih podjetij v Sloveniji, 2015–2019	45
Slika 28.	Povprečni stroški dela na zaposleno osebo v nefinančnem sektorju gospodarstva članic EU-28, 2018	46
Slika 29.	Povprečni stroški dela na zaposlenega po dejavnostih v Sloveniji, 2019	47
Slika 30.	Povprečni stroški dela na zaposleno osebo po dejavnostih nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 in Sloveniji, 2018	48

Slika 31.	Relativni pomen velikostnega razreda podjetij nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 in Sloveniji, 2017	54
Slika 32.	Dodana vrednost na osebo po velikostnih razredih podjetij nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 in Sloveniji, 2017	55
Slika 33.	Relativna dodana vrednost na osebo po velikostnih razredih podjetij nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 in Sloveniji, 2017	56
Tabela 1.	Podjetja, zajeta v analizo v primerjavi s podatki Poslovnega registra Slovenije, 2019	10
Tabela 2.	Ključni podatki po velikosti podjetja v Sloveniji, 2019	11
Tabela 3.	Dodana vrednost in prihodek poslovanja po velikostnih razredih podjetij v Sloveniji, 2019	31
Tabela 4.	Sprememba ustvarjene dodane vrednosti na zaposlenega po regijah v Sloveniji, 2010 in 2019	39
Tabela 5.	Ključni pokazatelji po vseh dejavnostih v Sloveniji, 2019	49
Tabela 6.	Ključni pokazatelji po dejavnostih nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 in Sloveniji, 2018	50
Tabela 7.	Relativni pomen dejavnosti nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 in Sloveniji, 2018	50
Tabela 8.	Ključni pokazatelji po velikostnih razredih podjetij nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 in Sloveniji, 2017	53
Tabela 9.	Relativni pomen velikostnih razredov podjetij nefinančnega sektorja gospodarstva v EU-28 in Sloveniji, 2017	53

## Slike in tabele k poglavju Poslovno prestrukturiranje slovenskih podjetij

Slika 1.	Celovit model prestrukturiranja MSP	78
Slika 2.	Spremembe v strukturi virov financiranja po velikosti podjetij	81
Slika 3.	Splošni model poslovnega prestrukturiranja podjetij	84
Slika 4.	Deležniki, ki sodelujejo pri prestrukturiranju MSP	85
Slika 5.	Časovnica razvoja EU politik na področju prestrukturiranja	89
Slika 6.	Vzroki za prestrukturiranje MSP	96
Slika 7.	Sprememba števila prebivalstva po starostnih skupinah, v obdobju 2012-2018 in 2019-2025	100
Slika 8.	Posledice kovidkrize na poslovanje podjetij v Sloveniji	109
Slika 9.	Ključni dejavniki uspešnega poslovanja podjetja med kovidkrizo v Sloveniji	110
Slika 10.	Število začelih postopkov zaradi insolventnosti 2013-2019	111
Slika 11.	Letna stopnja rasti števila hitrorastočih podjetij in števila zaposlenih v njih, Slovenija	112
Slika 12.	Kovidkriza bo dolgoročno vplivala na to, da bo podjetje prevzeto ali bo prevzelo drugo podjetje	114
Slika 13.	Dolgoročno načrtovanje sprememb nabave iz tujine v Slovenijo	115
Slika 14.	Vpliv kovidkrize na prodajo preko spletnih kanalov in digitalizacijo sodelovanja z odjemalci	117
Slika 15.	Spremembe digitalnega načina poslovanja podjetij v času kovidkrize v Sloveniji	117
Slika 16.	Strategije prestrukturiranja slovenskih MSP (n=163)	123
Slika 17.	Povprečna ocena notranjih vzrokov za prestrukturiranje (1=ni vpliva; 5=zelo velik vpliv)	124
Slika 18.	Povprečna ocena zunanjih vzrokov za prestrukturiranje (1=ni vpliva; 5=zelo velik vpliv)	125
Slika 19.	Pravočasnost predvidevanja in učinkovitost obvladovanja sprememb	126
Slika 20.	Deležniki v začetku oziroma pri sprožitvi prestrukturiranja	126
Slika 21.	Deležniki pri implementaciji oziroma izvedbi prestrukturiranja	127

Slika 22.	Deležniki kot podpora pri prestrukturiranju .....	128
Slika 23.	Povprečne ocene poglavitnih ciljev prestrukturiranja (1=ni pomembno; 5=zelo pomembno) .....	129
Slika 24.	Finančni in poslovni načrt prestrukturiranja .....	130
Slika 25.	Povprečne ocene ključnih dejavnikov uspeha pri izvedbi prestrukturiranja (1=ni pomembno; 5=zelo pomembno) .....	130
Slika 26.	Povprečne ocene izzivov pri prestrukturiranju (1=sploh ni izziv; 5= izjemen izziv) .....	131
Slika 27.	Spremembe v organizaciji kot posledica poslovnega prestrukturiranja .....	132
Slika 28.	Sprememba števila zaposlenih kot posledica prestrukturiranja .....	132
Slika 29.	Pridobivanje in koristnost informacij o prestrukturiranju .....	133
Slika 30.	Pridobitev finančnih sredstev za prestrukturiranje gospodarskih družb .....	133
Slika 31.	Oblike podpore pri prestrukturiranju .....	134
Slika 32.	Podpora po strategijah prestrukturiranja .....	135
Slika 33.	Ključni dejavniki uspeha pri izvedbi poslovnega prestrukturiranja po oceni podpornega okolja .....	136
Slika 34.	Izzivi v procesu prestrukturiranja MSP po oceni podpornega okolja .....	137
Slika 35.	Učinkovitost pridobivanja informacij o prestrukturiranju po oceni podpornega okolja .....	138
Tabela 1.	Struktura prezadolženosti, glede na velikost in izbrane dejavnosti prezadolženih podjetij (v %), 2019 .....	81
Tabela 2.	Ključni makroekonomski agregati .....	97
Tabela 3.	Moč povezav med vzroki in strategijami prestrukturiranja MSP .....	107
Tabela 4.	Izbrane vrste inovacij v MSP .....	109





---

# Slovenska podjetja in značilnosti poslovnega prestrukturiranja

Slovenski podjetniški observatorij 2020

## Urednika

Miroslav Rebernik

Barbara Bradač Hojnik

---

V prvem delu raziskave smo se posvetili temeljni poslovni demografiji slovenskih podjetij in jo primerjali z evropsko. Namen tega dela je, da dobimo temeljno sliko o slovenskih podjetjih in razumemo, kako je slovensko podjetništvo umeščeno v evropsko. Analizirali smo ključne značilnosti slovenskih gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov, ki so se leta 2019 ukvarjali s podjetniškimi aktivnostmi in so bili razvrščeni v vse dejavnosti SKD. V Sloveniji moramo spodbujati ustanavljanje novih podjetij s potencialom rasti in rast obstoječih podjetij. Pomembno pa je tudi razumeti, da morajo biti tudi obstoječa podjetja nenehno na preži za novimi poslovnimi priložnostmi in se permanentno prilagajati spremenjenim pogojem poslovanja, kar je druga tema letošnjega podjetniškega observatorija, kjer razpravljamo o prestrukturiranju podjetij. Da bi dobili čim boljši vpogled v procese poslovnega prestrukturiranja v Sloveniji, smo izvedli tudi primarno raziskavo med malimi in srednje velikimi podjetji ter eksperti podpornega okolja za podjetništvo.

**Ključne besede:** gospodarske družbe • samostojni podjetniki • kazalniki finančne uspešnosti • prestrukturiranje • poslovno, finančno in strateško prestrukturiranje • strategije in politike • empirična analiza

---

**Naslovi urednikov:** Miroslav Rebernik,  
Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta,  
Maribor, Slovenija, e-pošta: miroslav.rebernik@um.si.

Barbara Bradač Hojnik,  
Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta,  
Maribor, Slovenija, e-pošta: barbara.bradac@um.si.

---



Univerzitetna založba  
Univerze v Mariboru

ISBN 978-961-286-461-3

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-460-6>







REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA GOSPODARSKI  
RAZVOJ IN TEHNOLOGIJO



**ARRS**

JAVNA AGENCIJA ZA RAZISKOVALNO DEJAVNOST  
REPUBLIKE SLOVENIJE



Univerza v Mariboru

Ekonomsko-poslovna fakulteta

