

Univerza
v Ljubljani
Fakulteta
*za gradbeništvo
in geodezijo*

*Janova 2
1000 Ljubljana, Slovenija
telefon (01) 47 68 500
faks (01) 42 50 681
fgg@fgg.uni-lj.si*



Univerzitetni program gradbeništvo,
Organizacijsko tehnološka smer

Kandidat:

Robert Kaplan

Slovenska gradbena industrija in tuja tržišča

Diplomska naloga št.: 3013

Mentor:

izr. prof. dr. Jana Šelih

Ljubljana, 24. 4. 2008

STRAN ZA POPRAVKE

Stran z napako

Vrstica z napako

Namesto

Naj bo

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisan **ROBERT KAPLAN** izjavljam, da sem avtor diplomske naloge z naslovom
»**SLOVENSKA GRADBENA INDUSTRIJA IN TUJA TRŽIŠČA**«.

Izjavljam, da se odpovedujem vsem materialnim pravicam iz dela za potrebe elektronske
separatoteke FGG.

Ljubljana, 11. 4. 2008

(podpis)

BIBLIOGRAFSKO – DOKUMENTACIJSKA STRAN IN IZVLEČEK

UDK:	338.45:69(043.2)
Avtor:	Robert Kaplan
Mentor:	doc. dr. Jana Šelih
Naslov:	Slovenska gradbena industrija in tuja tržišča
Obseg in oprema:	71 str., 7 sl., 12 graf.
Ključne besede:	mednarodno gradbeništvo, financiranje projektov, tuja tržišča

Izvleček

Slovenska gradbena podjetja opravijo večino del na rastočem domačem trgu, kjer količina del iz leta v leto raste. Kljub ugodnim razmeram na domačem trgu so nekatera podjetja spoznala, da je potrebno delo iskati tudi v tujini. Razlogi za delo v tujini so se s časom spreminjali, prav tako so se spreminjali načini pridobivanja del, vrste in obseg del ter trgi delovanja.

V diplomski nalogi predstavljam načine pridobivanja del v tujini, razlike med delovanjem v tujini in doma, analizirani so statistični podatki in povzeti razgovori s predstavniki nekaterih podjetij, ki delujejo tudi v tujini. Financiranje projektov je zelo pomembno, zato so predstavljeni tudi načini financiranja in razlike med njimi, ter zavarovanja in garancije, ki jih podjetja potrebujejo za zmanjševanje svojih tveganj.

BIBLIOGRAPHIC – DOCUMENTALISTIC INFORMATION

UDK: 338.45:69(043.2)
Author: Robert Kaplan
Supervisor: Asist. Prof. dr. Jana Šelih
Title: Presence of Slovenian construction industry on international markets
Notes: 71 p., 7 fig., 12 graph
Key words: international construction, project financing, international markets

Abstract

Slovenian construction companies perform most of their work at the growing domestic market where the volume of works grows every year. Although the conditions at the domestic market are satisfactory some of the companies have realized that work has to be sought abroad, too. Reasons to work abroad have changed during the course of time as the ways of project acquisition have changed, type and amount of work and markets.

The thesis presents ways of project acquisition, the differences between working home and abroad, the statistical data has been analyzed and the answers to the representatives of the construction companies that also perform work abroad have been summarized. Project financing is very important, so the ways and differences of financing are presented. To minimize the risks companies also need insurance and guarantees.

ZAHVALA

Za pomoč pri nastajanju diplomske naloge se iskreno zahvaljujem mentorici doc. dr. Jani Šelih, ki me je s potrpežljivostjo in nasveti vodila do zaključka naloge.

Prav tako bi se rad zahvalil gospodu Borutu Gržiniču, ki me je z informacijami, napotki in veliko koristnimi podatki zalagal skozi ves čas nastajanja naloge.

Še posebej bi se pa rad zahvalil svojim staršema, ki sta mi vsa leta študija stala ob strani, me spodbujala in brez katerih študentska leta ne bi bila tako nepozabna.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	1
1.1	Opredelitev problema	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	3
1.3	Metode dela	3
2	PRIDOBIVANJE IN FINANCIRANJE GRADBENIH DEL NA MEDNARODNIH TRŽIŠČIH.....	4
2.1	Javna naročila	5
2.1.1	Postopki za oddajo javnih naročil.....	5
2.1.2	Faze postopka.....	6
2.1.3	Priprava razpisne dokumentacije	6
2.1.4	Objave javnega naročila	7
2.1.5	Pogoji za ugotavljanje sposobnosti	8
2.1.6	Merila za izbor	8
2.1.7	Roki	9
2.1.8	Odpiranje ponudb	9
2.1.9	Odločitev o oddaji naročila	9
2.2	Zasebni investitorji.....	10
2.3	Modeli financiranja mednarodnih projektov	10
2.3.1	Svetovna Banka	14
2.3.2	Krediti.....	17
2.3.3	Kompenzacijski aranžmaji	18
2.3.4	Javno-zasebna partnerstva (JZP)	18
2.3.5	Spletni portal Izvozno okno	21
2.4	Zavarovanja in garancije.....	22
2.4.1	Zavarovanja	22
2.4.2	Garancije	22

3	VSTOP NA TUJA TRŽIŠČA.....	27
3.1	Razlogi za vstop na mednarodna tržišča.....	29
3.2	Strategije vstopa.....	31
3.2.1	Povezovanje podjetij.....	32
3.3	Vpliv kulture okolja na projekte v tujini.....	35
4	SLOVENSKA GRADBENA INDUSTRIJA IN MEDNARODNA TRŽIŠČA	38
4.1	Splošni podatki.....	38
4.2	Pojavnost slovenske gradbene industrije v tujini pred letom 1991.....	39
4.3	Analiza statističnih podatkov.....	40
4.3.1	Viri in metode zbiranja podatkov.....	40
4.3.2	Analiza statističnih podatkov.....	42
4.4	Analiza letnih poročil večjih slovenskih podjetij.....	55
4.5	Strukturirani intervjuji.....	59
4.5.1	Analiza pogovorov s predstavniki podjetij.....	59
4.5.1.1	Vegrad.....	59
4.5.1.2	SCT.....	61
4.5.1.3	Izkušnje in posebnosti dela v tujini.....	62
4.5.2	Analiza odgovorov vodje projekta.....	63
5	ZAKLJUČKI.....	66
VIRI	68

Kazalo slik

Slika 1: Stroški izvajalca in plačila naročnika.....	12
Slika 2: Rimski zid v Ljubljani.....	27
Slika 3: Rimski vodni stolp na Sv. Pavlu nad Vrtovinom.....	28
Slika 4: Razvrstitev kultur dežel po Hofstedu	36
Slika 5: Most Millenium v Podgorici	56
Slika 6: Hotel Sol Garden v Umagu.....	57
Slika 7: Tovarna hladilne tehnike Valjevo	60

Kazalo grafikonov

Grafikon 1: Vrednost opravljenih del slovenskih podjetij v Sloveniji in v tujini po letih	42
Grafikon 2: Razmerje vrednosti gradbenih del v Sloveniji in tujini po letih	43
Grafikon 3: Vrednost opravljenih gradbenih del v tujini po letih	44
Grafikon 4: Vrednost sklenjenih pogodb za gradnjo v tujini po letih	45
Grafikon 5: Vrednost sklenjenih pogodb za projektantske in inženirske storitve po letih	46
Grafikon 6: Vrednost opravljenega dela projektantskih in inženirskih storitev v tujini po letih	47
Grafikon 7: Vrednost opravljenih gradbenih del v tujini po politični razdelitvi po letih	48
Grafikon 8: Delež stavb in inženirskih objektov v EU25 po letih	49
Grafikon 9: Delež stavb in inženirskih objektov v Evropi brez EU25 po letih	50
Grafikon 10: Delež stavb in inženirskih objektov zunaj Evrope po letih	51
Grafikon 11: Vrednost opravljenih del v državah z največjim deležem	52
Grafikon 12: Vrednost sklenjenih pogodb v Rusiji po letih	54

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema

Gradbeništvo je ena najstarejših gospodarskih panog, katere naloga je gradnja človekovih bivališč ter drugih objektov, ki služijo zadovoljevanju človekovih potreb. Človek je za zadovoljevanje svojih potreb gradil stavbe in ostale konstrukcije že v prazgodovini. Tehnologija in ekonomika gradnje se je v toku zgodovine močno spreminjala. Prvi objekti, zavetišča in kolibe so bili zgrajeni z rokami oziroma s preprostimi orodji. Bivališča so se širila, naselja so rasla in v bronasti dobi se je pojavil razred specializiranih rokodelcev, kot so zidarji in tesarji, ki so se nato v srednjem veku organizirali v cehe. V 19. stoletju so se pojavili parni stroji, kasneje še dizelski in električni, ki so močno spremenili način in obseg gradnje.

Z razvojem se je kompleksnost gradnje zelo povečala in delavci ter podjetja so se specializirala samo za določena dela. Moderni in bolj zahtevni objekti so tako kompleksni, da jih nobeno podjetje ne more narediti samo, zato podjetja iz iste stroke ali pa različnih strok sodelujejo med seboj. Sodelovanja so lahko trajna ali samo za en projekt.

Ko pride do gradnje objekta, ki zahteva specifična znanja, katerih v bližnji okolici ni, takrat lahko pride do pomoči graditeljev iz tujine in to že lahko poimenujemo mednarodno gradbeništvo. Tudi podjetja iz tujine se lahko potegujejo za dela, ki so bila poprej bolj rezervirana za lokalna podjetja. Če je ponudba podjetja za gradnjo cenovno ugodna, ima veliko možnosti za pridobitev posla tudi na tujem tržišču.

Potrebe po gradnji v tujini so velike in naša podjetja se potegujejo za ta dela. Način poslovanja slovenskih gradbenih podjetij v tujini se je za slovenska gradbena podjetja med zgodovino spreminjal. Velika sprememba se je zgodila leta 1991 z osamosvojitvijo, prav tako je prišlo do sprememb z vstopom v Evropsko unijo in z uvedbo evra kot plačilnega sredstva v Sloveniji.

Pri gradnji sodeluje vrsta udeležencev, ki morajo imeti za uspešno realizacijo projekta različna znanja, ki segajo od tehničnih znanj do poznavanja različnih razpisnih postopkov, načrtovanja financiranja gradnje in nabave potrebne gradbene mehanizacije, gradbenih proizvodov in materialov. Da se lahko gradnja realizira, je torej potrebno vložiti veliko časa, znanja, materialnih in finančnih sredstev.

Največji gradbeni projekti so v večini primerov financirani z javnimi sredstvi, katerih uporaba zahteva javno naročanje gradnje. Gradbena podjetja, ki se na razpise javljajo, morajo zato pravila javnega naročanja dobro poznati. Dogaja se lahko tudi, da za določene projekte država nima denarja oziroma se država ne želi preveč zadolžiti, zato se lahko poslužuje javno zasebnega partnerstva, kjer se projekti delno ali v celoti financirajo s privatnim kapitalom.

Projekt, katerega rezultat je objekt, je potrebno izvesti v dogovorjenem roku z določenimi stroški in tudi z zahtevano kakovostjo. Gradbeni projekt je kompleksen in obsežen ter zahteva usklajevanje velikega števila aktivnosti, sredstev in zaposlenih. Na njegovo izvajanje projekta ima velik vpliv tako naravno kot družbeno okolje, kamor se objekt umešča.

V primeru, da gre za gradnjo v Sloveniji, sta družbeno okolje in deležniki bolj ali manj znani. Slovenska izvajalska podjetja to okolje dobro poznajo in jim ne predstavlja ovire, saj se vsakodnevno srečujejo z našo gradbeno regulativo, načinom pridobivanja poslov in ne nazadnje tudi z jezikom. Vse to se pa spremeni, če se odločijo graditi v tujini, kjer se srečajo z veliko problemi, katerih v domačem okolju ni. Gre za drugačen jezik, kulturne razlike, drugačne predpise in načine delovanja. Kljub tem preprekam in dejstvu, da je obseg gradbenih dejavnosti v Sloveniji trenutno velik, se nekateri naši izvajalci vseeno odločajo za prodor na tuja tržišča.

Odločitev za internacionalizacijo poslovanja je ena ključnih strateških usmeritev gradbenega podjetja. Razlogi za internacionalizacijo so lahko:

- nezasedenost gradbenih kapacitet,
- prezasičenost domačega tržišča in nizek donos,
- splošno pomanjkanje dela doma,
- potrebe po storitvah in izdelkih v tujini,

- želja po večjem dobičku,
- ponudba specializiranih proizvodov in storitev, ki so iskani v tujini.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomske naloge je izdelati pregled stanja delovanja slovenske gradbene industrije na tujih tržiščih, opisati posebnosti, ki se pojavijo pri delu v tujini, in predstaviti strategije gradbenih podjetij pri iskanju dela v tujini.

Osvajanje tujih tržišč je lahko strateškega pomena za slovensko gradbeno industrijo, saj ne moremo pričakovati, da bo obseg gradbenih del v Sloveniji ostal neprestano na sedanji ravni. V svoji diplomski nalogi želim še ugotoviti, v kolikšni meri so slovenska gradbena podjetja prisotna v tujini ter kakšne so njihove dosedanje izkušnje ter strategije pri delu v tujini.

Ugotoviti nameravam tudi, katera podjetja delujejo na tujih tržiščih, na katerih tržiščih delujejo, kakšna dela opravljajo, obseg del ter poizkusiti ugotoviti trende.

1.3 Metode dela

Da bi ugotovil, kakšno je stanje slovenske gradbene industrije v tujini, bom analiziral podatke, pridobljene na Statističnem uradu Republike Slovenije (SURS) o vrednostih del slovenskih gradbenih podjetij v tujini.

V delu se bom opiral tudi na strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev. Zgodovino in izkušnje slovenskih gradbenih podjetij bom povzel s pomočjo opravljenih intervjujev vodstvenih delavcev v izbranih slovenskih gradbenih podjetjih, ki opravljajo dela tudi v tujini, ter iz letnih poročil dostopnih preko svetovnega spleta. Podatke bom nato obdelal in analiziral ter postavil zaključke.

2 PRIDOBIVANJE IN FINANCIRANJE GRADBENIH DEL NA MEDNARODNIH TRŽIŠČIH

Način pridobivanja del v tujini je tako kot v Sloveniji odvisen od tega, kdo je naročnik teh del. Tako imamo na eni strani javne naročnike, na drugi pa zasebne. Velik delež vseh oddanih del za gradnjo objektov naročijo javni naročniki, ki pa se morajo pri naročanju držati zakonsko določenih pravil. Tudi naša podjetja se potegujejo za ta dela, zato morajo za uspešno sodelovanje na razpisih v tujini dobro poznati postopke in morajo vedeti tudi, kje so ta naročila za oddajo objavljena.

V EU velja za oddajo javnih naročil Direktiva Evropskega Parlamenta in Sveta št. 2004/18/ES ter njene priloge. Direktiva velja v vseh državah članicah. V Sloveniji smo to direktivo prevzeli v svoj pravni red 7. 1. 2007, ko je začel veljati Zakon o javnem naročanju (ZJN-2) (Ur. list RS, št 128/2006), ki je nadomestil do tedaj veljavni Zakon o javnih naročilih (ZJN-1) (Ur. list RS, št 39/2000, Ur. list RS, št 102/2000, Ur. list RS, št 2/2004).

V državah izven EU so ta pravila nekoliko drugačna, zato mora gradbeno podjetje, ki išče delo zunaj meja Evropske unije, poznati tudi ta pravila.

Ne glede na vrsto naročnika se mora gradbeno podjetje, ki se odloči za pridobivanje del v tujini, zavedati, da bodo transakcijski stroški posla višji kot doma. Pod transakcijske stroške štejemo vse stroške, ki so potrebni, da pride do sklenitve posla; v gradbeništvu sodijo v to vrsto stroškov:

- stroški iskanja, ki jih porabimo zato, da ugotovimo, kaj je ponujeno,
- stroški specificiranja (kjer točno določimo, kakšen objekt se bo gradil),
- stroški priprave gradbene pogodbe ter drugih pogodb,
- stroški izbiranja ponudnika,
- stroški spremljanja gradnje (časa, stroškov, količin, kakovosti),
- stroški udejanjanja določil pogodbe v primeru, da so bila pogodbena določila kršena (Myers, 2004).

Zaradi slabšega poznavanja tujega tržišča je neizogibno, da so zgoraj navedeni stroški v tujini večji.

2.1 Javna naročila

Javna naročila predstavljajo kar četrtino odhodkov letnega proračuna Republike Slovenije, zaradi česar je natančna ureditev področja javnega naročanja blaga, storitev in gradenj izjemno pomembna. Tudi v tujini je delež gradbenih projektov financiranih iz javnih financ velik, odvisen pa je predvsem od obsega že zgrajene infrastrukture. Ker je velik delež velikih gradbenih projektov financiran s strani države (torej iz javnih sredstev), je za oddajo gradbenih oz. projektantskih del obvezna uporaba javnih razpisov.

V nadaljevanju je opisan postopek javnega naročanja, povzet po Zakonu o javnem naročanju, ki velja v Sloveniji in je enak kot v ostalih članicah EU.

2.1.1 Postopki za oddajo javnih naročil

Za oddajo naročil se lahko uporabijo naslednji postopki:

- **Odprti postopek** (*sodelujejo lahko vsi, ki imajo interes pridobiti javno naročilo*).
- **Postopek s predhodnim ugotavljanjem sposobnosti** (*naročnik v prvi fazi na podlagi vnaprej predloženih prijav prizna sposobnost ponudnikom in v drugi fazi povabi k oddaji ponudb kandidate, ki jim je priznal sposobnost*).
- **Konkurenčni dialog** (*uporablja se lahko, kadar uporaba odprtega ali postopka s predhodnim ugotavljanjem sposobnosti zaradi zahtevnosti javnega naročila ni mogoča in pod pogojem, da je merilo za izbiro najugodnejšega ponudnika ekonomsko najugodnejša ponudba*).
- **Postopek s pogajanjem brez predhodne objave** (*uporabi se, če se v postopku oddaje javnega naročila v odprtem postopku ali postopku s predhodnim ugotavljanjem sposobnosti ne pridobi nobene ponudbe ali nobene primerne ponudbe oziroma nobene prijave in pod pogojem, da se prvotno določen predmet javnega naročila in vsebina razpisne dokumentacije bistveno ne spremenita*).

- **Postopek s pogajanjem po predhodni objavi** (*uporabi se, če v odprtem postopku, postopku s predhodnim ugotavljanjem sposobnosti ali v konkurenčnem dialogu ne dobi nobene pravilne ali sprejemljive ponudbe, pri čemer pa se prvotno določene zahteve iz razpisne dokumentacije ne smejo bistveno spremeniti*).
- **Postopek zbiranja ponudb po predhodni objavi.**

2.1.2 Faze postopka

Postopek javnega naročanja poteka po naslednjih fazah:

1. predhodno informativno obvestilo,
2. sklep o začetku postopka,
3. priprava razpisne dokumentacije,
4. objava obvestila o javnem naročilu,
5. predložitev in odpiranje ponudb,
6. pregled in ocenjevanje ponudb,
7. odločitev o oddaji javnega naročila,
8. objava obvestila o oddaji javnega naročila.

V sklepu o začetku postopka mora naročnik navesti vir sredstev za financiranje javnega naročila.

2.1.3 Priprava razpisne dokumentacije

Naročnik mora pripraviti tako razpisno dokumentacijo, da bo ponudnik na njeni osnovi lahko pripravil pravilno ponudbo. Dokumentacija informira potencialne ponudnike o področju dela, vrste materialov, dela in storitev ter pravice in obveznosti ponudnika, napisana mora biti pa tako, da spodbuja konkurenco.

Vsebino razpisne dokumentacije lahko sestavljajo naslednji elementi:

1. povabilo k oddaji ponudbe,
2. navodila ponudnikom za izdelavo ponudbe,
3. pogoji za ugotavljanje sposobnosti in navodila o načinu dokazovanja sposobnosti ponudnika,
4. splošni in posebni pogoji, ki bodo sestavni del pogodbe,
5. navodila za pripravo predračuna z navodilom o izpolnitvi,
6. morebitna finančna ali druga zavarovanja, garancije.

Razpisna dokumentacija lahko vsebuje tudi druge listine, ki so, glede na predmet naročila, potrebne pri izdelavi ponudbe.

2.1.4 Objave javnega naročila

Za informiranje potencialnih ponudnikov o oddaji javnega naročila je potrebno le-tega objaviti. Objave morajo imeti obliko standardnih obrazcev in vsebovati vse potrebne informacije za pripravo ponudbe.

Vrste objav so:

- predhodno informativno obvestilo,
- obvestilo o javnem naročilu,
- obvestilo o oddaji naročila,
- obvestilo o javnem naročilu po postopku zbiranja ponudb po predhodni objavi,
- obvestilo o oddaji naročila po postopku zbiranja ponudb po predhodni objavi.

Naročnik vse vrste objav v zvezi z javnimi naročili pošlje v objavo portalu javnih naročil (<http://www.enarocanje.si>) na Uradni list RS, upošteva njihovo vrednost pa predhodno tudi Uradu za uradne objave Evropskih skupnosti. Ta naročila so objavljena v dodatku k Official Journal of the European Union (Uradni list Evropske unije) na spletnem naslovu <http://ted.europa.eu>.

2.1.5 Pogoji za ugotavljanje sposobnosti

Naročnik lahko preveri sposobnosti izvajalca glede na naslednja merila:

- **osnovna sposobnost kandidata** (*podjetje ali posameznik ne sme biti pravnomočno obsojen zaradi kaznivih dejanj, prejemanja podkupnine...*),
- **sposobnost za opravljanje poklicne dejavnosti** (*dokazilo o vpisu v register poklicev ali trgovski register...*),
- **ekonomska in finančna sposobnost** (*ustrezni bančni izpiski, računovodski izkazi...*),
- **tehnična in/ali kadrovska sposobnost** (*seznam opravljenih gradenj, navedbo tehničnega osebja, opis tehnične opreme, izobrazbene in strokovne kvalifikacije oseb...*),
- **obstoj standarda za vodenje kakovosti** v izvajalskem podjetju,
- **obstoj standardov za ravnanje z okoljem** v izvajalskem podjetju.

2.1.6 Merila za izbor

Naročnik lahko odda naročilo:

- na podlagi ekonomsko najugodnejše ponudbe z uporabo različnih meril v povezavi s predmetom naročila, kot so na primer:
 - kakovost,
 - tehnične prednosti,
 - okoljske lastnosti,
 - stroški poslovanja,
 - poprodajne storitve ali
- na podlagi najnižje cene.

Naročnik mora v opisnem dokumentu opisati in ovrednotiti posamezno merilo za oddajo naročila. Merila ne smejo biti diskriminatorna in morajo biti smiselno povezana z vsebino javnega naročila.

2.1.7 Roki

Rok za oddajo ponudb začne teči od dneva pošiljanja obvestila o javnem naročilu v objavo Uradu za uradne objave Evropskih skupnosti. Naročnik mora objaviti v javnem razpisu in v razpisni dokumentaciji rok (datum in uro), v katerem je potrebno oddati ponudbo. Če je bila ponudba oddana po določenemu roku, se ne upošteva in se ponudniku vrne nazaj neodprta.

2.1.8 Odpiranje ponudb

Odpiranje ponudb je v primerih javnih naročil v primeru naročanja gradenj v vrednosti nad 80.000 EUR javno. Izvede se na kraju in ob času, ki sta navedena v objavi obvestila o javnem naročilu in v razpisni dokumentaciji. O odpiranju ponudb se vodi zapisnik, ponudbe pa se odpirajo po vrstnem redu prejema.

2.1.9 Odločitev o oddaji naročila

Naročnik po pregledu in ocenjevanju ponudb v razumnem roku, ki ne sme biti daljši od 60 dni, sprejme odločitev o oddaji naročila. Svojo odločitev mora obrazložiti in navesti ugotovitve in razloge zanjo. O svoji odločitvi mora naročnik pisno obvestiti ponudnike po pošti, faksu ali z elektronskimi sredstvi. Na pisno opozorilo ponudnika na odločitev naročnika lahko naročnik po predhodni ugotovitvi utemeljenosti svojo odločitev spremeni in sprejme novo.

Prav tako se lahko ponudnik, ki ni bil izbran, pritoži nad odločitvijo komisije o izboru. Prav te bolj ali manj utemeljene pritožbe večkrat povzročijo, da do podpisa pogodbe ne pride in da se ves postopek časovno zavleče.

2.2 Zasebni investitorji

Ena od možnosti, kako pridobiti delo v tujini, je gradnja objektov za slovenske investitorje - podjetja, ki širijo svoje poslovanje v tujino. Slovenska gradbena izvajalska podjetja se tega načina precej poslužujejo, predvsem za gradnjo na območju bivše Jugoslavije. Tako je na primer Energoplan na Hrvaškem za Mercator zgradil 7 nakupovalnih centrov, dva prodajna salona za Autocommerce ter v BiH tovarno za Drogo-Kolinsko, Vegrad pa je v Srbiji za Gorenje zgradil proizvodno-prodajno halo hladilne tehnike.

Predstavniki podjetij, ki želijo pridobiti delo v tujini, morajo biti v stalnem stiku s potencialnimi zasebnimi investitorji, ker na ta način lažje pridejo do sklenitve pogodbe. Zasebni investitorji načeloma niso obvezani k uporabi pravil oz. postopka javnega naročanja, temveč najpogosteje izberejo nekaj gradbenih podjetij in jih prosijo za ponudbe. Na ta način so nekatera slovenska podjetja prihajala do poslov predvsem v Rusiji (Žvan, 2007).

2.3 Modeli financiranja mednarodnih projektov

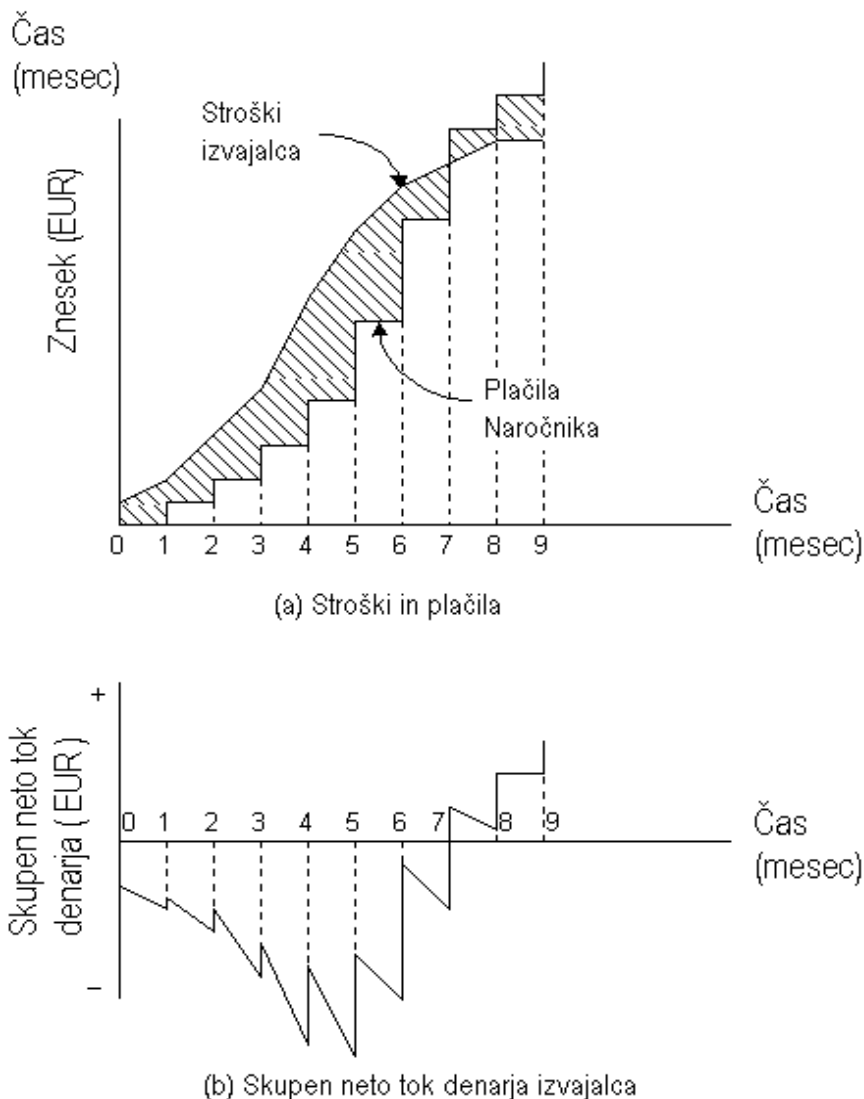
Gradbeni projekti so investicijsko zahtevni, saj so potrebna za njihovo izvedbo velika finančna sredstva. Temeljni viri investiranja so različni in obsegajo lastna sredstva, sovlaganje domačih ali tujih partnerjev, kredite domačih ali tujih bank, leasing, sredstva države (npr. Sklad za razvoj) ali Evropske skupnosti (npr. strukturni skladi...) (Vuk in Knez, 2004).

Problemu modela oz. načina financiranja je treba posvetiti veliko pozornosti zaradi tega, ker brez zagotovljenih finančnih sredstev realizacija projekta ni možna. Stroški financiranja sestavljajo znaten del celotnih stroškov projekta, zato jih je potrebno upoštevati že v času izdelave študije o upravičenosti. Prav tako lahko tudi ugotovimo, da način financiranja vpliva na kompleksnost projekta (Cekič, 2006).

Investiranje v gradbeno infrastrukturo predstavlja velik strošek, kateri se povrne samo z dolgoročno uporabo. Končni rezultat pa mora biti tak, da je iztržek oziroma output vedno večji od vložka oz. inputa (Vuk in Knez, 2004). Med gradnjo se stroški pojavijo prej kot

dobiček, zato mora imeti investitor objekta na razpolago ustrezne vire za financiranje stroškov gradnje. Finance so skrb tudi ostalih udeležencev v projektu, kot so izvajalec in dobavitelji materialov. V primeru, da investitor takoj in v celoti ne krije stroškov udeležencev, se lahko s finančnimi težavami soočijo tudi podizvajalci.

Profil stroškov in prihodkov ponavadi sledi izvedenim delom, za kar bo izvajalec del plačan v vnaprej določenih časovnih intervalih. V času 0, ki ponazarja začetek gradnje (Slika 1), je lahko porabljenega že precej denarja za priprave. Izvajalčevi stroški naraščajo v času izvajanja bolj ali manj zvezno, medtem ko so plačila izvedena periodično po korakih, kot prikazuje Slika 1.



Slika 1: Stroški izvajalca in plačila naročnika (Hendrickson, 1998)

Pomembno je, da izvajalec premosti finančne potrebe med časom, ko nastanejo stroški, in časom, ko pride plačilo oziroma razliko med prihodki in odhodki. Izvajalec naj bi dobival redna plačila z napredovanjem gradnje, vendar ima lahko tudi negativno bilanco zaradi zamude s plačili lastnika ali pa zaradi plačil, ki so manjši od dejansko nastalih stroškov.

Dobiček izvajalca projekta lahko zmanjša več dejavnikov. V primeru najetja kredita za premostitev finančne vrzeli mora izvajalec banki plačevati obresti, kar dobiček zmanjša. Poleg stroškov opisanih kratkoročnih kreditov vplivajo na dobiček podjetja še nekateri drugi faktorji.

V času ekonomske nestabilnosti občutno vpliva na dobiček tudi spreminjanje inflacije in obrestnih mer. Ta vpliv je običajno zajet v pogodbeni ceni. V času visoke inflacije je dobiček izvajalca ogrožen tudi zaradi dogodkov, za katere investitor ni odgovoren. Zaradi tega se investitorjeva plačila ne bodo spremenila, medtem ko se bodo izvajalčevi stroški z inflacijo povišali. Opisana težava lahko nastopi predvsem na nerazvitih trgih in jo je treba upoštevati pri pogodbeni ceni.

Prav tako je za dobiček nevarna situacija, kjer se dela ustavijo na primer zaradi stavke delavcev. Ker dela ne napredujejo, tudi ni investitorjevih plačil, obresti kredita pa se še kar povečujejo in načenjajo dobiček.

Podjetja, ki izvajajo dela v tujini, se soočajo tudi z nihanji valutnih tečajev, saj so običajno plačana v lokalni valuti, ki lahko izgublja vrednost v primerjavi z izvajalčevo domačo valuto. Izvajalec mora včasih kupovati material in plačevati delovno silo v domači valuti, pri čemer se sooča s stroškom menjave valute.

V primeru, da izvajalec zamuja z deli in je prekoračil dogovorjeni rok za izvedbo del, ga lahko doleti tudi pogodbeni kazen v obliki penalov, ki se obračunajo glede na zamudo in vrednost pogodbenih del (Hendrickson, 1998).

Prenašanje finančnih bremen na druge

Različni udeleženci v procesu gradnje imajo različne poglede na financiranje. Na področju financiranja projektov pomenijo dobički enega udeleženca stroške drugemu udeležencu in odlašanje s plačevanjem enega udeleženca pomeni finančno breme drugemu udeležencu. V gradbeništvu se pogosto zmanjšuje finančne stroške prav z odlogi plačil zato, da se finančno breme prenese na drugega udeleženca ali pa da se premosti trenutno pomanjkanje finančnih virov.

Ponavadi izvajalec nima na zalogi veliko prosto razpoložljivih finančnih sredstev, s katerimi bi lahko kril naročnikove zamude s plačili. Izvajalec se v veliko primerih tudi obravnava kot

tvegani kreditojemalec, zato so posojila pogosto obremenjena z dodatnimi premijami. Izvajalci s finančnimi težavami zato dodajo te premije v ponudbeno ceno.

Naročnik gradbenega projekta ima ponavadi boljšo kreditno sposobnost od izvajalca in lahko dobi kredit z nižjimi obrestmi, so pa tu tudi izjeme, še posebej pri gradbenih projektih v državah v razvoju. V določenih okoliščinah je naročniku celo bolje plačevati obveznosti izvajalcu v naprej v zameno za nižjo pogodbeno ceno. To je še posebej vidno pri velikih gradbenih projektih z daljšim rokom gradnje, ki angažirajo velika finančna sredstva. Če je naročnik pripravljen pospešiti plačevanje zneskov izvajalcu, si lahko prihranke zaradi nižjih finančnih stroškov delita po vnaprejšnjem dogovoru. Na žalost je izbira financiranja gradnje prepuščena izvajalcu samemu, ki sam ne more izkoristiti vseh možnosti financiranja.

V primerih ekonomske nestabilnosti mora biti gradbenim stroškom dodana premija za zavarovanje teh tveganj tako investitorja kot tudi izvajalca. Večji in daljši je projekt, večje je tveganje, katerega morata prevzeti obe strani. Če investitor prenese tveganje na izvajalca, se lahko to odrazi v višji ponudbeni ceni izvedbe projekta (Hendrickson, 1998).

Projekti, ki jih financirajo mednarodne institucije (npr. EU iz skladov, Svetovna banka s krediti, EBOR – Evropska banka za obnovo in razvoj s krediti...) predstavljajo za izvajalca manjše poslovno tveganje. V navedenih primerih investitor denar dobi, ko ga utemelji z ustrežno dokumentacijo. Finančni aranžma investicij, ki niso financirane iz teh virov, pa je malce bolj zapleten.

2.3.1 Svetovna Banka

Skupina Svetovne banke (World Bank Group) je bila ustanovljena leta 1944 z namenom povojne obnove ter da promovira dolgoročno gospodarsko rast na svetovni ravni. Z razvojem se je dejavnost Svetovne banke razširila, zato je bilo potrebno ustanoviti dodatne specializirane institucije. Tako danes skupino Svetovne banke s sedežem v Washingtonu sestavljajo:

- IBRD, International Bank for Reconstruction and Development oziroma MBOR (Mednarodna banka za obnovo in razvoj) je največji posojilodajalec za države v razvoju in največji zbiratelj finančnih sredstev iz različnih finančnih virov. Svetovna banka pridobiva kapital večinoma z izposojanjem na mednarodnih kapitalskih trgih.
- IDA (International Development Association) oziroma Mednarodno združenje za razvoj je mednarodna institucija, ustanovljena leta 1960, katere naloga je, da pomaga najrevnejšim državam, ki niso sposobne pridobiti posojila od MBOR. Tem državam ponuja posojila brez obresti z dospelostjo od 35 do 40 let, z desetletnim odlogom plačila.
- IFC (International Finance Corporation) oziroma Mednarodna finančna inštitucija je bila ustanovljena leta 1956 z namenom spodbujati razvoj zasebnega sektorja v državah v razvoju. Njena naloga je, da nudi pomoč pri financiranju zasebnega sektorja, predvsem podjetjem, ki nimajo možnosti izposoje denarja na mednarodnih finančnih trgih.
- MGA (Multilateral Investment Guarantee Agency) oziroma Mednarodna agencija za zavarovanje investicij je bila ustanovljena leta 1988 z namenom pomagati državam v razvoju pri privabljanju tujih investitorjev s tem, da daje potencialnim investitorjem zavarovanje oziroma garancijo pred političnim tveganjem. Takšno tveganje se nanaša npr. na vojno, politične nemire, spremembe deviznega tečaja ipd.
- ICSID (International Centre for Settlement of Investment Disputes) oziroma Mednarodni center za reševanje investicijskih sporov je bil ustanovljen leta 1966, njegov namen pa je omogočiti arbitražno in sporazumno reševanje sporov, ki nastanejo med vladami in tujimi investitorji. (Mednarodno sodelovanje, Spletna stran Ministrstva za finance)

Svetovna banka je organizirana kot združenje, kjer si 184 držav članic deli lastništvo. Slovenija je postala članica Svetovne banke 25. februarja 1993 in ima v IBRD 0,08 % vseh delnic.

Poslanstvo Svetovne banke

Glavni cilj in poslanstvo Svetovne banke je odprava revščine. Skupina Svetovne banke je največji vir razvojne pomoči na svetu, saj zagotavlja letno preko 20 milijard dolarjev posojil. Pri tem uporablja različne finančne vire, visoko usposobljene strokovnjake in širok spekter njihovega znanja za vzpostavitev stabilne in trajnostne gospodarske rasti.

V Svetovni banki se države članice v grobem delijo na posojilojemalke in tiste, ki odločajo. V prvi skupini so predvsem države v razvoju in države v tranziciji. Te države imajo možnost Svetovno banko prositi za posojilo, tehnično pomoč, politične nasvete, garancijo. V drugi skupini so razvite države, ki vplačujejo v banko zneske (vse države vplačujejo kvote), ne morejo pa od banke dobiti posojil. Te države večinoma zaprosijo za tehnično pomoč pri določenih specifičnih problemih ali pa pri prilagajanju domače zakonodaje.

Svetovna banka pomaga državam tudi pri spodbujanju in zagotavljanju osnovnih pogojev za privabljanje tujih investicij. Države tako s pomočjo Svetovne banke (finančno in tehnično) razvijajo celotna gospodarstva in krepijo svoje bančne sisteme. Poleg tega pa investirajo še v človeški kapital, infrastrukturo in ohranjanje čistega okolja, kar stopnjuje privlačnost in produktivnost zasebnega sektorja. Preko garancij Svetovne banke, zmanjševanja političnega tveganja in v povezavi z institucijo IFC tuji investitorji minimizirajo tveganje države in zato lahko več vlagajo v države v razvoju in države v tranziciji (Mednarodno sodelovanje, Spletna stran Ministrstva za finance).

Rezultat posredovanja pri Svetovni banki financiranih projektov je okoli 20 – 30.000 pogodb v skupni vrednosti okoli 20 milijard USD vsako leto. Od tega je okoli 10.000 pogodb (predvsem tistih z visoko vrednostjo) pred podpisom posebej revidiranih s strani osebja banke. Informacije o podpisanih pogodbah, katere je pregledala banka, so javno dostopne po podpisu pogodb.

Ob pregledu projektov, ki jih je podprla Svetovna banka v naši bližini, vidimo, da je eden največjih projektov posojilo za modernizacijo pristanišča Rijeka in posodobitev transportnih povezav v skupni vrednosti 266.1 milijonov USD. Hrvaška je dobila tudi posojilo za podporo

ekonomske rasti, izboljšanje pogojev za investiranje in za zmanjšanje ter izboljšanje javnega sektorja. Za to je dobila do sedaj dve od treh predvidenih posojil, eno vredno 184.9 milijonov USD in drugo 197.4 milijonov USD. Veliko posojil se navezuje na povojno obnovo, za izboljšanje transportnih povezav in življenjskih razmer. Do sedaj je Svetovna banka Hrvaški ponudila pomoč pri 51 različnih projektih v skupni vrednosti skoraj 2,5 milijarde USD.

Kot država v tranziciji je Slovenija poleg obsežne tehnične pomoči na različnih področjih v okviru Strategije pri Svetovni banki v letih 1999 in 2000 najela tudi dve posojili: prvega za Projekt posodobitve nepremičninskih evidenc v višini 14,05 milijonov EUR, ki je bil uspešno zaključen v juniju 2005, in drugega za Projekt razvoja upravljanja sistema zdravstvenega varstva v Sloveniji v višini 9 milijonov EUR, ki se je zaključil v juniju 2004. Marca 2004 je Slovenija v Svetovni banki prešla iz skupine posojiljemalk v skupino razvitih držav donatork (<http://www.worldbank.org>).

2.3.2 Krediti

V sodobnih gospodarskih razmerah v svetu praktično ni trgovine brez kredita, financiranje izvoznih poslov in ugodni pogoji financiranja pa so pogosto nujni za pridobitev posla in konkurenčno nastopanje podjetij na tujih trgih.

Investitor ponavadi nima na razpolago vsega potrebnega denarja za izvedbo projekta in v tem primeru mora najeti kredit. Izvajalec lahko dobi kredit pri eni izmed komercialnih bank, ponavadi kar pri svoji banki. V primeru, da lahko izvajalec najame kredit po bolj ugodnih pogojih, se lahko z investitorjem dogovorita, da izvajalec da investitorju tako imenovani blagovni kredit, kar pomeni, da dela izvaja na kredit, investitor pa ga bo nato odplačeval. Izvajalec v tem primeru za pokritje danega blagovnega kredita najame kredit pri finančnih institucijah.

Poleg komercialnih bank obstaja v Sloveniji tudi posebna banka - **SID banka d.d.** (**Slovenska izvozna in razvojna banka, d.d.**), ki s financiranjem izvoznih poslov, priprave na izvoz in izhodnih investicij (prvenstveno gre za financiranje dolgoročnejših poslov na tujih

trgih in poslov večjih vrednosti) opravlja na slovenskem trgu pomembno vlogo, saj dopolnjuje možnosti financiranja podjetij iz lastnih sredstev ter financiranje njihovih poslov s strani poslovnih bank in drugih finančnih institucij (SID).

SID banka je nastala 1. 1. 2007 iz Slovenske Izvozne Družbe d.d., ki je bila ustanovljena s strani države Slovenije z namenom zavarovanja izvoznih poslov in valutnega tveganja. SID banka poleg financiranja in zavarovanja ponuja tudi garancije – več o tem v poglavju 2.3. *Zavarovanja in garancije.*

Poleg konvencionalnih načinov kreditiranja se veliki infrastrukturni projekti lahko financirajo tudi s tako imenovanimi nekonvencionalnimi postopki kreditiranja.

2.3.3 Kompenzacijski aranžmaji

Kompenzacijski aranžmaji (*Counter trade*) so način financiranja, pri katerih se lahko namesto denarja sprejemajo proizvodi oz. usluge. Primer takšnega aranžmaja je izvoz industrijske opreme v zameno za izdelke, ki se proizvedejo z njo. Takšen način financiranja je drag, kompliciran in težak za pogajanja in ni priljubljen pri gradbenih podjetjih in finančnih ustanovah. Kljub temu je uporaba takega načina financiranja v svetu v porastu, predvsem pri trgovanju z blagom (Cekić, 2006). Podoben način financiranja/trgovanja je poznan že iz obdobja Jugoslavije, takrat imenovan kliring.

2.3.4 Javno-zasebna partnerstva (JZP)

Svetovne potrebe po novi infrastrukturi so velike in pogosto je njihovo financiranje težavno. V velikem delu industrijsko razvitega sveta in tudi na veliko razvijajočih se trgih povpraševanje po novih gradbenih objektih presega razpoložljiva sredstva. Obstaja torej velik razkorak med dejansko razpoložljivimi in potrebnimi sredstvi. Zaradi tega velikega razkoraka

med infrastrukturnimi potrebami in konvencionalnimi finančnimi viri je bilo potrebno za financiranje infrastrukturnih potreb poiskati nov način financiranja. Sektorji, kot so promet, šolstvo in zdravstvo, so bili do nedavnega financirani izključno z javnim denarjem. Ker javne finance ne zdržijo vedno bremen potreb po novi infrastrukturi, se lahko kot rešitev financiranja pojavi javno-zasebno partnerstvo (JZP) oziroma *Public-Private Partnership* (PPP). Trenutne izkušnje v veliko državah kažejo, da se da z JZP zapolniti vrzel med potrebami in razpoložljivimi sredstvi. Prednost tega načina povezovanja je v tem, da se z delovnimi metodami zasebnega sektorja te dejavnosti zagotovijo hitreje, ceneje in bolj kakovostno. Tako se investicijski projekti, ki jih je tradicionalno izvajala država, prenesejo na zasebni sektor s ciljem razvoja ali izvajanja aktivnosti, ki so v javnem interesu. Glavni motiv za JZP so minimalni potrebni finančni viri javnega sektorja, tako da država ne povečuje javnega dolga in pa učinkovito koriščenje človeških in kapitalskih virov v procesu izvedbe projekta s strani zasebnega sektorja. Na ta način lahko večje infrastrukturne projekte izvedejo tudi države z omejenimi finančnimi viri (Trontelj, 2007).

Značilnost JZP je ta, da se zasebni kapital vlaga v izgradnjo javne infrastrukture z dolgoročnim sodelovanjem. S tem se vplivi inflacije in politična tveganja prenesejo iz javnega v zasebni sektor, ob tem pa se uporabijo tudi upravljaljske sposobnosti sodelujočega privatnega partnerja. Po izgradnji je objekt v upravljanju zasebnega investitorja za vnaprej določeno časovno obdobje. Po poteku dogovorjenega časa se infrastruktura prenese v upravljanje javnega sektorja. V tem obdobju zasebni partner (podjetje ali konzorcij) poskrbi za izgradnjo, delovanje, vzdrževanje in financiranje te infrastrukture in ima pravico, da si v tem obdobju povrne stroške in ustvari dobiček s pobiranjem dobička z izkoriščenjem zgrajenih objektov. Koncesijske konzorcije oblikujejo podjetja iz zasebnega sektorja s ciljem investiranja, izvajanja in koriščenja zgrajenih objektov v koncesijskem obdobju. Dolžina trajanja koncesije je v veliki meri odvisna od deleža udeležbe privatnega sektorja pri financiranju in je lahko od okoli 10 % do 50 % vrednosti projekta (primer podjetja Skanska) (Skanska, 12. 3. 2007).

Javno zasebno partnerstvo ima kot oblika pogodbenih odnosov udeležencev v procesu graditve kot tudi način financiranja investicije tako prednosti kot slabosti, ki jih na kratko predstavljam v nadaljevanju.

Glavne prednosti so:

- spodbuja neposredne tuje investicije v državah v razvoju,
- razbremeni javne finance, saj se zmanjša pritisk na proračun z dodatnimi viri in izvenproračunskimi transakcijami,
- zmanjšuje nacionalno zadolženost in odstrani nove obveznosti plačevanja obresti,
- pomaga pri jasnejšem določanju odgovornosti, ki jih imajo udeleženci v projektu,
- poveča interes izvajalcev in financerjev za uspešno funkcioniranje zgrajenega objekta,
- zmanjša možnosti, da se preceni vrednost projekta in uporabi neprimerna tehnologija,
- pospeševanje vzpostavljanja infrastrukture,
- zasebni sektor poveča učinkovitost vloženih sredstev (Trontelj, 2007).

Slabosti javno-zasebnega partnerstva:

- Ponavadi zahteva visoke tarife in cene storitev, ki so vezane na objekt, zato da bi se zagotovil dovolj hiter povratek vloženih sredstev (Cekić, 2006).
- Nejasna delitev dela med javnim in zasebnim sektorjem pogosto povzroči, da odgovornost za posamezne segmente dejavnosti ni jasno razmejena ali pa je sploh ni. Predvideva se, da se prihodki ustvarjajo v toku daljšega časovnega obdobja, kar povečuje tveganje in negotovost. Opisana negotovost se odraža v strukturi cene.
- Nevarnost leži tudi v možnosti, da se v času koncesijskega obdobja kapacitete eksploatacije porabijo in da po tem, ko se objekt prenese v javni sektor, ni več možna nadaljnja eksploatacija (Cekić, 2006).
- Politična nestabilnost in nevarnost nacionalizma naredi investitorje previdne v pogledu sodelovanja v dolgotrajnih procesih zasnovanih na JZP (Cekić, 2006).
- Javni partner izgubi nadzor nad izvajanjem javnih nalog.
- Vzpostavljanje JZP je lahko drago in dolgotrajno.
- Odpor javnosti pred zasebnim kapitalom.

Oblike javno-zasebnega partnerstva

Iz finančnega in projektnega stališča gledano obstaja veliko različic JZP, ki se razlikujejo glede na potrebe izvedbe. Najbolj pogosta oblika JZP je BOT (ang. *Build-Operate-Transfer*): izgradi-upravljaj-predaj, kjer zasebni sektor kapacitete zgradi, jih ima v lasti za vnaprej

dogovorjeno časovno obdobje ter jih med tem časom uporablja za komercialne namene. Po poteku pogodbe preide lastništvo objekt na javni sektor (Trontelj, 2007).

Obstaja še nekaj variacij BOT projektov:

- BTO (ang. Build-Transfer-Operate): izgradi-predaj-upravljaj – kapacitete postanejo javna last takoj po izgradnji, zasebni partner pa ima za določeno obdobje pravico uporabe kapacitet.
- BOOT (Build-Own-Operate-Transfer) – Izgradi-Lasti-Upravljaj-Prenesi.
- DBFO (Design, Build, Finance and Operate) – Projektiraj-Izgradi-Financiraj-Upravljaj: Zasebni sektor načrtuje, financira in zgradi javno dobrino, jo za daljši čas zakupi in z njo upravlja, po preteku zakupa pa jo preda javnemu sektorju

Različic JZP je veliko, se pa med seboj razlikujejo v tem, v kolikšni meri je udeležen zasebni kapital in glede na stopnjo tveganja. Večja je stopnja tveganja in vključenost v projekt zasebnega sektorja, manjša je stopnja tveganja in vključenost javnega sektorja (Trontelj, 2007).

2.3.5 Spletni portal Izvozno okno

Veliko koristnih informacij o mednarodnem trgovanju, sejnih, razpisih in podjetjih, poslovnih priložnostih, informacije o carinskih postopkih, trgovinskih sporazumih s tretjimi državami ter podatke o državah se lahko najde tudi na spletni strani <http://www.izvoznookno.si/>. Spletni portal Izvozno okno je vzpostavil Sektor za internacionalizacijo, ki deluje v okviru [JAPTI](#) - Javne agencije Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije. Namen tega portala je informirati slovenske izvoznike in jim olajšati odločitve povezane z izvozom oziroma z internacionalizacijo poslovanja (<http://www.izvoznookno.si/>).

2.4 Zavarovanja in garancije

2.4.1 Zavarovanja

V sodobnih kreditnih gospodarstvih pogosto velja, da ni posla brez kredita, žal pa je tudi res, da ni kredita brez tveganj. Večkrat se namreč dogaja, da kupci zaradi različnih razlogov ob dospelosti terjatev svojih dolgov do prodajalcev ne poravnajo. Danes pa so čedalje pogostejše tudi verige stečajev podjetij. Opisana tveganja lahko močno ogrozijo uspešnost poslovanja podjetij in celo njihov obstoj, če seveda podjetja pred njimi niso ustrezno zavarovana.

S prenosom tveganj poslovnih transakcij na specializirano kreditno zavarovalnico (ki ta tveganja nedvomno lažje nosi kot posamezno podjetje) si prodajalci blaga in storitev olajšajo upravljanje s komercialnimi in nekomercialnimi tveganji ter tako zagotovijo potrebno gospodarsko varnost svojega poslovanja na zahtevnih trgih v tujini in doma.

2.4.2 Garancije

V sodobni poslovni praksi je praktično nemogoče najti večji izvozni posel, ki ga ne bi spremljale različne vrste jamstev, s katerimi želijo stranke v poslu omiliti tveganje neizpolnitve prevzetih pogodbenih obveznosti, kot tudi tveganje nesolventnosti pogodbenega partnerja. Garant (najpogosteje banka ali specializirana finančna ustanova) z izdajo različnih vrst jamstev prevzema obvezo, da bo upravičencu izplačal določen denarni znesek, če bodo izpolnjeni pogoji, ki so v garanciji navedeni.

Jamstva so najpogosteje v obliki naslednjih storitvenih garancij:

- tenderske,
- za vračilo prejetega avansa,
- za dobro izvedbo posla,
- za odpravo pomanjkljivosti v garancijski dobi,
- za vračilo zadržanih zneskov,

- carinske garancije,
- druge garancije.

V vseh postopkih za pridobitev del je potrebno priložiti tudi garancije. Pri vsakem poslu se vedno pojavi okoli 6 garancij, od tistih, ki jih potrebuje investitor, do tistih, ki jih potrebuje izvajalec.

Najprej se pojavi **tenderska** oziroma **garancija za resnost ponudbe** za sodelovanje na licitaciji (*Bid Bond, Tender Bond/Guarantee*). Razpisniki mednarodnih licitacij z razpisom pozovejo nedoločeno število ponudnikov, da predložijo svoje ponudbe za dobavo blaga ali za izvedbo investicijskih del. Razpisniki tenderja v tenderski dokumentaciji običajno zahtevajo, da ponudnik skupaj s ponudbo predloži ponudbeno garancijo, ponavadi v vrednosti od dveh do desetih odstotkov licitacijske vrednosti. S plačilom naj bi ponudnik potrdil, da je resnično zainteresiran za pridobitev posla. Tenderska garancija krije povračilo škode in tveganje, ki mu je izpostavljen razpisnik tenderja, če bi bil ponudnik izbran za izvajalca, vendar pogodbe pod pogoji ponudbe ne bi hotel skleniti. Najpogostejši razlogi za odklonitev podpisa pogodbe so napačna kalkulacija, dvig cen in devalvacija valute. Pri poslih, ki se nanašajo na investicijska dela v tujini, je običajno v razpisu predvideno, da se v primeru podpisa pogodbe tenderska garancija zamenja za garancijo za dobro izvršitev posla.

Tendersko garancijo izda izvajalčeva banka oz., če razpisni pogoji zahtevajo garancijo prvovrstne banke, se ponudnikova banka dogovori z ustrežno banko za garancijo.

Po podpisu pogodbe se pojavijo naslednje garancije:

Garancija za vračilo prejetega avansa (*Advance Payment Guarantee*). Ta vrsta garancij se najpogosteje pojavlja v zvezi s pogodbami o dobavi blaga, izdelanega po naročilu in pri prodaji blaga na kredit, kjer se del vrednosti blaga plača takoj po podpisu pogodbe, drugi del ob dobavi, za preostali del vrednosti blaga pa prodajalec kupca srednjeročno kreditira na osnovi plačilno-zavarovalnih inštrumentov, ki mu jih preskrbi kupec. Predujem izvozniku največkrat služi za financiranje proizvodnje, hkrati pa mu nudi varnost v primeru, če bi kupec neupravičeno odstopil od pogodbe. Na drugi strani je kupec, ki se tudi želi zavarovati, zlasti po tem, ko je izvozniku nakazal avansno plačilo. Takrat običajno od izvoznika zahteva, da mu

preskrbi izstavitev avansne garancije. Ta nato naročniku služi kot kritje za zneska avansa, če izvoznik ne bi izpolnil svojega dela pogodbe.

Tretja garancija je **garancija za dobro izvedbo posla** (*Performance Bond/Guarantee*): Garancije za dobro izvršitev posla varujejo naročnika, kadar izvajalec ni zmožen opraviti posla (ali ga ne more opraviti v celoti oziroma pravočasno). Brez takšne garancije bi naročnik končno plačilo kupnine zadrževal tako dolgo, dokler izvajalec svojih pogodbenih obveznosti ne bi izpolnil v celoti. Da do tega ne bi prišlo, se uporabljajo omenjene garancije. Višina v garanciji zajamčenega zneska običajno znaša od deset do dvajset odstotkov pogodbene vrednosti, kar predstavlja okvirno oceno stroškov prekinitve dela.

Na koncu, ko je objekt zaključen, pa pride na vrsto **garancija za vračilo zadržanih zneskov** (*Retention Money Guarantee*) - s tovrstno garancijo se v praksi srečujemo pri investicijskih delih. Pogodbe o izvajanju investicijskih del običajno predvidevajo, da lahko naročnik zadrži plačilo od petih do desetih odstotkov vrednosti del do izteka dogovorjenega garancijskega roka. Tako zadržani zneski pa se izplačajo izvajalcu ob predložitvi omenjene garancije. Garancija za vračilo zadržanih zneskov je torej po svoji vsebini enaka garanciji za odpravo napak, le da se nanaša na investicijska dela in ne na dobavo blaga.

Izdaja garancij in zavarovanj ima svojo ceno in banke obračunavajo za vse vrste garancij obdelovalne in četrletne časovne provizije. Najdaljše so garancije za vračilo kreditov in garancija za vračilo zadržanih zneskov, ki tudi najbolj bremenijo izvajalca. Ostale garancije se kratkotrajnejše, kar pomeni, da ko ena preneha, se začne druga. Garancija za resnost ponudbe velja samo od oddaje ponudbe do sklenitve pogodbe, kar traja ponavadi 3-4 mesece, razen če ne pride do pritožb na izbiro izvajalca in se postopek izbire zavleče. Takrat je potrebno garancijo podaljšati in s tem se zvišajo tudi stroški. Vrednost garancije za avans se s časom zmanjšuje, ker se avans obračunava.

Samo finančnih stroškov (garancije, zavarovanja, transferji, najemi kreditov...) je ponavadi v enem dveletnem poslu skoraj 10 % vrednosti investicije (Gržinič, 2007).

Ponavadi investitor od izvajalca zahteva garancije, lahko pa tudi izvajalec od investitorja zahteva določene garancije; ponavadi sta to garancija za plačila ter garancija za vračilo kredita.

Ena od bank, ki sodelujejo in pomagajo slovenskim podjetjem pri poslih v tujini, je tudi SID Banka. SID banka v imenu Republike Slovenije kot pooblaščenca izvozna kreditna agencija (IKA) izvaja:

- zavarovanje kratkoročnih izvoznih kreditov pred nekomercialnimi in drugimi nemarketabilnimi tveganji,
- zavarovanje investicij pred nekomercialnimi tveganji,
- zavarovanje srednjeročnih izvoznih kreditov pred komercialnimi in/ali nekomercialnimi tveganji,
- program izravnave obresti (PIO) pri financiranju mednarodnih gospodarskih poslov,
- opravlja druge posle po posebnih pooblastilih,

kar na konkretnem primeru izvoznega posla izgradnje gradbenega objekta v tujini pomeni, da lahko SID banka (zavarovanje izvoznih kreditov pred nemarketabilnimi tveganji - zavarovanje v imenu in za račun Republike Slovenije) pred komercialnimi in nekomercialnimi tveganji zavaruje do 95 % izvoznega kredita, ki ga zagotovi banka - kreditodajalka tujemu kupcu - investitorju za financiranje izgradnje objekta (gre za shemo - kredit tujemu kupcu). SID banka ima že od samega začetka rednega poslovanja v svoji ponudbi izdajanje jamstev, katerih namen je pospeševanje izvoza za izvajanje investicijskih del v tujini, za izvoz opreme ali drugega blaga.

Garancije oziroma poročila SID banka izda neposredno tujemu koristniku, posredno preko tujih ali domačih finančnih institucij, izda pa lahko tudi kontragarancije za tuje ali domače naročnike (www.sid.si).

Po dobljenih podatkih iz bank sodelujejo s podjetji pri vseh vrstah garancij. V NKBM so povedali, da se pridobitev garancije za resnost ponudbe zavaruje z menico.

Garancije za dobro izvedbo se praviloma zavarujejo z menicami, oblika pa je odvisna od ročnosti in višine posla – pogojena pa s finančnim položajem družbe, sposobnostjo izvedbe

del in obsega, ki ga opravijo morebitni pod izvajalci. Garancija za odpravo napak v garanciji so zaradi ročnosti zavarovane ob menicah še z zastavo ustreznega premoženja, poroštvi.

Višina nadomestil, ki jih banka zaračuna izvajalcu, je odvisna od ročnosti, povečanega tveganja zaradi morebiti slabše bonitete izvajalca, dogovorjenega zavarovanja, obsega ostalega sodelovanja z banko (plačilni promet, kreditiranje...) ali osebami, ki so z banko povezane osebe (leasing hiše, zavarovalnica, borzno-posredniške hiše...) (NKBM, 2007).

3 VSTOP NA TUJA TRŽIŠČA

Ker so gradbeni objekti nepremični, je gradbena panoga tradicionalno vezana na lokalne materiale ter delovno silo. Izvajalci gradbenih del so omejeni tudi zato, ker gradimo praviloma gradbene objekte iz lokalnih materialov (ki jih kontrolirajo lokalni proizvajalci), saj je cena transportov gradbenega materiala v primerjavi s samim materialom visoka (Myers, 2004). Kljub temu pa lahko že v daljni zgodovini srečamo primere, ko so graditelji prestopili meje svojih dežel. Mednarodno gradbeništvo ima tako svoje korenine v daljni preteklosti, ko je za časa velikih imperijev (grškega in rimskega) prišlo do širitve tehnologije gradnje po vseh zavzetih deželah. Na ta način so bili po celem imperiju zgrajeni veliki infrastrukturni in drugi objekti - kot na primer ceste, akvadukti, mostovi, utrdbe in rezidence. Ostanke takrat zgrajenih objektov lahko najdemo tudi pri nas (slika 1, 2).



Slika 2: Rimski zid v Ljubljani (Hrovat, 2007)



Slika 3: Rimski vodni stolp na Sv. Pavlu nad Vrtovinom (http://www.ntz-nta.si/imagelib/ecard/large/ajdovina-_rimski_stolp.jpg)

Internacionalizacija gradbeništva se je nadaljevala tudi po razpadu velikih imperijev. Evropski kolonialisti so z osvajanjem sveta s seboj odnesli tudi znanje gradbeništva. Francozi, Nizozemci, Angleži in Španci so prenašali svoja znanja gradbeništva in svoje sloge gradnje v kolonije in nekatere stavbe zgrajene v tistem času stojijo še danes.

Velik zagon je internacionalizacija na svetovnem tržišču dobila po 2. svetovni vojni, ko se je pojavila velika potreba po infrastrukturi v državah, ki so v vojni utrpeli veliko uničenje. Tehnološki napredek, kateremu smo bili priča v času 2. svetovne vojne zlasti na področju komunikacije in transporta, je omogočil zmanjšanje stroškov gradnje in omogočil podjetjem, da lažje nastopajo na tujih tržiščih. V petdesetih in šestdesetih letih 20. stoletja so bili ustanovljeni programi mednarodne pomoči velikega obsega v državah v razvoju, kateri so financirani s strani Svetovne banke. Koriščenje mednarodnih skladov in vse večja potreba po infrastrukturi za zadovoljevanje človekovih potreb sta pripomogla do povečanja povpraševanja po gradbenih objektih in moderni tehnologiji gradnje na mednarodnih tržiščih (Cekić, 2006).

Obstaja več načinov, kako lahko gradbena podjetja vstopijo na tuje trge. Ngowi (2005) izpostavi predvsem naslednje:

1. Ekonomski razcvet države, kot je na primer tisti v državah izvoznicah nafte, je povzročil veliko potrebo po novi infrastrukturi in je na tisti trg privabil tuja podjetja.
2. Bilateralne in včasih tudi multilateralne pogodbe med državami, ki omogočajo podjetjem držav podpisnic pogodbe, da pridobijo dela na njihovih trgih. Primer takih pogodb smo imeli za časa Jugoslavije tudi mi, predvsem z Libijo, Irakom, Rusijo in Vzhodno Nemčijo.
3. Sodelovanje na velikih mednarodnih projektih, kot so bili na primer Panamski in Sueški prekop ter v zadnjem času še tunel pod Rokavskim prelivom, Jez Treh sotesk...
4. Izvajanje del za multinacionalne korporacije. Te velikokrat v tujini sodelujejo s preizkušenimi podjetji, ki tako pri širitvi v tujini za njih gradijo tudi v tujini. Pri nas lahko izpostavim podjetje Energoplan, ki je za Mercator v tujini zgradilo kar sedem nakupovalnih centrov. Tudi nekatera druga slovenska podjetja pridobivajo dela v tujini na tak način.

3.1 Razlogi za vstop na mednarodna tržišča

Slovenska gradbena industrija pridobiva dela tako doma kot v tujini, pri čemer se je potrebno zavedati, da se bo verjetno v bodoče, po zaključku trenutno tekočih nacionalnih programov, ki so vezani na gradbeništvo, potrebno v večji meri usmeriti na tuja tržišča. Deloma so naši gradbeni izvajalci prodor na tuje trge že sprejeli kot svojo strategijo, ki temelji predvsem na ustvarjanju ustreznega portfolia projektov.

V splošnem so razlogi, da se podjetje odločajo za pridobivanje del v tujini, sledeči:

- nasičenost domačega tržišča ter majhno vračanje vloženi sredstev,
- splošen padec povpraševanja po gradbenih storitvah na domačem trgu,
- velika konkurenca na domačem trgu,

- podjetje poseduje obsežna finančna sredstva in druge vire, s katerimi je zmožno internacionalizirati svoje poslovanje (ker je realiziralo cilje na domačem trgu ter koristi rezerve za financiranje svoje čezmejne širitve),
- velika donosnost internacionalnega poslovanja v primerjavi z diverzifikacijo storitve na domačem tržišču, kadar:
 - vsebuje portfolio podjetja proizvode oz. storitve, ki so na mednarodnem trgu zelo iskani,
 - so možnosti za internacionalizacijo dovolj privlačne, obenem pa se ne ruši obstoječe organizacije poslovanja,
 - trenutna organizacijska struktura ni ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetja ter so zato organizacijske spremembe podjetja zaradi internacionalizacije poslovanja sprejemljive,
- psihološki vidik večje privlačnosti mednarodnega trga glede na domačega zaradi:
 - zmanjševanja investicij na domačem tržišču, kar ustvarja psihološki pritisk na podjetja, ki niso sposobna izvesti realne analize projektnega portfolia in dejansko ustvarjajo ekspanzijo na domačem tržišču,
 - postopanja svojih konkurentov na domačem trgu, pri čemer se podjetja odločajo za internacionalizacijo poslovanja brez analize tega trga.

Podjetje, ki želi razširiti svoje poslovanje tudi v tujino, mora posvetiti pozornost doseganju zadovoljstva investitorja z njihovimi uslugami, kar je v zadnjem času označeno kot eden najpomembnejših pogojev za uspešno in donosno poslovanje (Cekić, 2006).

3.2 Strategije vstopa

Carillo in Heavey (2000) sta opravila intervju o strategiji nastopa na trgih srednje in vzhodne Evrope s predstavniki petih največjih angleških podjetij, ki opravljajo dela tudi v tujini in ustvarijo vsaj 25 % prihodkov zunaj Velike Britanije. Evropa je bila v času raziskave v fazi širitve, zato so bili odzivi podjetij na možnosti vstopa na ta trg različni. Nekatera podjetja so tu videla možnost za širitev, so pa nekatera rekla, da v tej regiji ne vidijo prihodnosti. Veliko oviro za prihod na to območje so podjetja videla predvsem v politični negotovosti in predvidoma ne dovolj velikemu zaslužku. Ta podjetja so se do tedaj, kar se tiče pridobivanja poslov v srednji in vzhodni Evropi, obnašala oportuno. Tu so ta podjetja večinoma delala kot podizvajalci za velika multinacionalna podjetja in so medtem, ko so že delala v tujini, še iskala nove projekte v bližini.

Strategije potencialnega vstopa na to območje, ki bi jih podjetja izbrala, so različne. Nekatera podjetja vidijo možnost organske rasti z delom v obstoječih bazah in od tam delati v bližnjih državah, nekatera se zanašajo na strokovnost in tehnološke ter upravljaljske sposobnosti, nekatera bi se širila tudi s prevzemi lokalnih podjetij.

Predstavniki vseh podjetij so se strinjali s tem, da je internacionalizacija pomembna, da je zahodnoevropski trg zasičen ter da trg vzhodne in srednje Evrope ponuja priložnosti za zaslužke v prihodnosti. Kljub temu agresiven prihod na te trge ni pričakovan, saj se raje zanašajo na delo na trenutnih projektih in nato želijo pridobiti še kakšno delo. Prevzem lokalnih podjetij kot možnost širitve je za podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, predstavljal preveliko tveganje

Britanska podjetja so previdna, saj jih politična negotovost zelo skrbi. To dejstvo pa vseeno ne odvrta od vzpostavljanja poslov velikih komercialnih podjetij. Še vedno se bolj zanašajo na dela z globalnimi naročniki, kot pa da bi postavila podjetje in aktivno iskala delo. Rezultati raziskave kažejo, da je boljše širitev narediti s povezovanjem z lokalnimi podjetji ali pa njihovimi prevzemi. (Carillo in Heavey, 2000)

Način nastopa v tujini je odvisen predvsem od lokalne zakonodaje, ki določa, kakšne oblike poslovnih subjektov so možne ter kakšne pristojnosti imajo. Za poslovanje v tuji državi je potrebno imeti registrirano vsaj predstavništvo oziroma podružnico, kar je za samo pridobivanje poslov dovolj.

Predstavništvo je sestavni del matične družbe in nima statusa pravne osebe. Predstavništvo posluje pod firmo matične družbe, v njenem imenu in za njen račun. Matična družba odgovarja za vse obveznosti, ki v zvezi s predstavništvom nastanejo v neki državi. Opravlja lahko le dejavnosti predstavljanja matične družbe, promocijske in informativne posle in raziskavo trga. Podjetje ima v neki državi lahko več predstavništev (http://izvoznookno.si/podatki/hrv/poslovanje/poslovna_zakonodaja).

Ko podjetje posel pridobi in ga začne izvajati, pa ni nujno, da je podružnica oz predstavništvo najprimernejši način delovanja. Če podjetje pridobi kakšen večji posel, ustanovi običajno v tej državi podjetje. Podjetja, ki imajo v tujini namen dolgoročnega delovanja, se večkrat povežejo s kakšnim lokalnim partnerjem in ustanovijo mešano podjetje. To je dober način za nastop na novem tržišču, saj ima v takšni povezavi lokalno podjetje izkušnje z delovanjem (pozna trg, zakone, jezik, ima delovno silo, mehanizacijo, zveze...) in pozna lokalno kulturo, kar je velika prednost. V nekaterih (npr. arabskih) državah je tudi z zakonodajo določeno, da se moraš povezati z lokalnim podjetjem.

3.2.1 Povezovanje podjetij

Vse večja globalizacija gradbene industrije vodi k temu, da postaja tradicionalni model podjetja, ki vse lahko stori samo, zastarel. Tehnološka, politična, finančna in konkurenčna sposobnost, ki je potrebna za delovanje na globalnem gradbenem tržišču, pomeni, da se morajo podjetja, če želijo preživeti, povezovati z drugimi udeleženci.

Zveze med podjetji so definirane kot prostovoljno sodelovanje med podjetji in vsebujejo izmenjavo, deljenje ali soustvarjanje izdelkov, tehnologij ali uslug (Ngowi, 2006).

Veliko držav spodbuja svoje industrijske sektorje, med njimi tudi gradbenega, da se poslužuje povezovanj. Nekateri projekti, kot so vrtalne naftne ploščadi sredi morja, so tako veliki in zahtevni, da jih nobeno podjetje ne more izvesti samo. Prav tako se pogosto zgodi, da so gradbena podjetja v nekaterih državah premajhna, da bi lahko izvedla velike projekte sama.

Ločimo lahko med povezovanji med podjetji s podobnimi dejavnostmi (npr. dve ali več gradbenih izvajalskih podjetij) ali pa povezovanje med podjetji, ki so medsebojno povezana v dobavni verigi. Zveza med podjetji, ki se spopadajo v podobnih aktivnostih na trgu, vsebuje tako kooperativne kot konkurenčne vidike, saj se obe podjetji trudita preučiti vse partnerjeve prednosti in slabosti v svojo korist.

Partnerstvo med odjemalcem in dobaviteljem je po drugi strani oblika zveze med gospodarskima subjektoma, ki nista v neposredni konkurenci. Tak pristop vodi k učinkovitejšem pridobivanju poslov kot ostali tradicionalni pristopi.

Način, kako vstopiti na tuje tržišče, je mnogokrat tudi ustanovitev posebnega projektnega podjetja (joint venture - JV) med dvema ali več podjetji za skupen nastop na trgu. Novo podjetje se lahko ustanovi samo za en projekt ali pa za dolgoročno poslovno sodelovanje.

Najpogostejši tipi projektne (JV) podjetij, ki jih srečujemo v praksi, so (Rowan, 2005):

1. Integrirano JV podjetje

Glavna značilnost takega novega podjetja je, da lahko predstavlja pravo partnerstvo, v katerem si stranke delijo tako dobiček kot tudi izgubo. Vključeni sta lahko samo dve ali pa tudi več podjetij, ki si deleže delijo glede na dogovor. Družbe združijo svoje zmogljivosti in osebje glede na ustanovitveno pogodbo.

2. Neintegrirano JV podjetje

Glavna značilnost takega novega podjetja je, da ne gre partnerski odnos in torej ni deljenja dobička ali izgub. Vsak od udeležencev opravlja svoja specifična dela in je odgovoren za dobiček ali izgubo za delo, ki ga opravlja. Vsako podjetje je odgovorno za potrebne zmogljivosti za izpeljavo dela.

3. Kombinirano JV podjetje

Prestavlja kombinacijo obeh tipov podjetij. Vsak od udeležencev opravlja svoja specifična dela in je odgovoren za dobiček ali izgubo za delo, ki ga opravlja, vendar se podjetja obvežejo, da bodo delovala do določene meje kot partnerji.

Razlogi za ustanovitev takega podjetja so lahko:

- Potegovanje za projekt, ki je prevelik, da bi ga eno samo podjetje lahko zmoglo.
- Porazdelitev tveganj (Nekateri izvajalci se ne bi potegovali za velike projekte zaradi velikega tveganja. S povezovanjem se tveganja porazdelijo.).
- Povezovanje podjetij z različnih področij (gradbeno in strojno podjetje se povežeta za izgradnjo elektrarne).
- Povezava podjetja iz tujine z lokalnim (domače podjetje pozna okolje, ima politične ali druge veze v državi, kjer se bo izvajal projekt...).
- Širitev poslovanja, razvoj novih izdelkov ali prodor na nova tržišča.
- Manjša podjetja se tako lahko povežejo med seboj, da lahko konkurirajo velikanom v tej panogi.
- Izboljša se dostop do finančnih sredstev.
- Dostop do novih tehnologij in strank.

Slabosti take povezave so pa lahko:

- različne kulture in načini poslovanja, ki imajo za posledico slabo integracijo in sodelovanje,
- odločanje je lahko počasnejše.

Pri ustvarjanju JV podjetja se mora med sodelujočimi podjetji podpisati pogodba, katere priprava je lahko zahteven projekt in je plod napornih pogajanj med udeleženci.

Pogodba mora opredeliti:

- jasno zastavljene poslovne cilje,
- stopnjo sodelovanja in vloga v skupnem odločanju,
- prispevek v denarju, opremi, znanju, delovni sili k skupnemu lastništvu,

- delitev dobička in izgub,
- mehanizem odločanja v primeru sporov,
- ukinitvev JV podjetja in odkupne provizije,
- dogovor o zaupnosti podatkov.

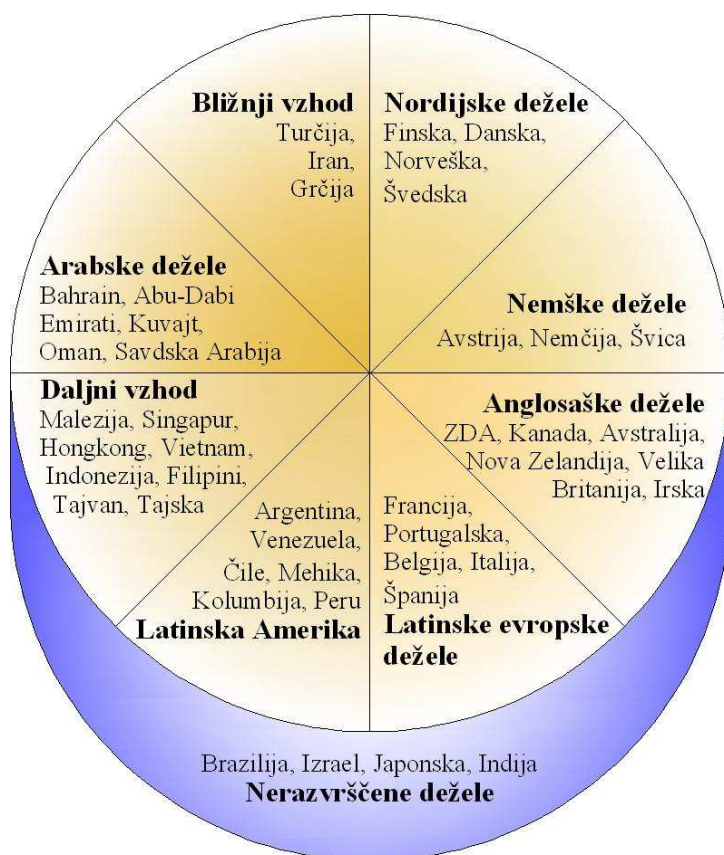
Če želi izvajalsko podjetje v neki državi pridobiti naročila, je potrebno v tej državi ustanoviti svoje podjetje oziroma imeti vsaj predstavništvo. Izbira oblike izpostave podjetja je v največji meri odvisna od strategije podjetja, pa tudi od lokalnih predpisov. Dober način za nastop na novem tržišču je povezovanje z obstoječim lokalnim podjetjem, saj ima tu takšno podjetje izkušnje z delovanjem (pozna trg, zakone, jezik, ima delovno silo, mehanizacijo, veze...), kar zna biti velika prednost pred na novo ustanovljenim podjetjem.

3.3 Vpliv kulture okolja na projekte v tujini

Značilnosti vedenja ljudi v deželi, državi ali organizaciji pravimo kultura. Glede na število ljudi, ki jih zajema, poznamo več vrst kultur. Tako ločimo kulturo posameznika, kulturo skupine, kulturo organizacije, kulturo dežele. Te kulture se med seboj prepletajo in so med seboj soodvisne. Posameznik vpliva na kulturo dežele in dežela vpliva na kulturo posameznika. Nacionalna kultura ima lahko večji vpliv na način razmišljanja delavcev od organizacijske kulture samega podjetja. Zaradi tega ima lahko, kot bo lahko razvidno iz primera v nadaljevanju, pomanjkanje znanja o navadah lokalne kulture resne posledice.

Značilne oblike obnašanja v neki deželi so kultura te dežele ali pokrajine. Osnovne značilnosti kultur so zelo trdožive in se spreminjajo toliko počasneje, kolikor več ljudi zajemajo (Možina, 2002).

Kulture dežel lahko razvrstimo po podobnih pojavnih znakih – značilnostih obnašanja ljudi - v več skupin. Takih razvrstitev je precej in se razlikujejo od avtorja do avtorja, a Hofstede je v grobem razdelil kulture na osem skupin.



Slika 4: Razvrstitev kultur dežel po Hofstedu (Možina, 2002)

Komunikacija na mednarodnem projektu

Tudi kadar obe strani govorita isti jezik, je lahko komunikacija med različnimi kulturami polna nesporazumov. Tako na primer v ZDA fraza “postaviti na mizo” (“to table”) pomeni, da se nekaj odloži v nedogled. Na drugi strani v Veliki Britaniji ista fraza pomeni dati dnevni red v diskusijo. Na japonskem “da” pogosto pomeni “ne”, pri čemer na Kitajskem “ne” pogosto pomeni “da” (Cekić, 2006).

Odlomek v filmu za izobraževanje podjetnikov ameriških podjetij, ki poslujejo na mednarodnem tržišču (še posebej v arabskih državah) prikazuje Američana, ki skuša prepričati arabskega uslužbenca, da podaljša dovoljenje za gradbeno opremo, uvoženo v državo. V prvih treh minutah pogovora je Američan petkrat nehote užalil arabskega uslužbenca:

- zavrnil je ponujeno kavo,

- pokazal je podplat svojega čevlja,
- dal je dokumente s svojo levo roko (leva roka je tako imenovana “toaletna” roka v mnogih muslimanskih državah),
- vprašal ga je po njegovi ženi,
- poudarjal je pomembnost in nujnost striktnega upoštevanja časovnega razporeda projektnih aktivnosti (Cekić, 2006).

Ta primer prikaže, kako pomembno je poznavanje lokalnih navad pri sporazumevanju v mednarodnem okolju, še posebej pri komunikaciji med pripadniki različnih kulturnih skupin.

Vpliv lokalne kulture je izrazit tudi pri reševanju konfliktnih situacij, pri katerih imajo različne kulture različne pristope. Glede na to, da se v zadnjem času veliki gradbeni projekti odvijajo predvsem v Aziji, je koristno, da se zavedamo razlik v pristopu. Če torej na primer primerjamo evropski in azijski stil reševanja konfliktov, lahko ugotovimo sledeče.

Na splošno se v Evropi konflikt rešujejo z malo spoštovanja do hierarhije. Konflikt se lahko konča negativno, če se ne vzamejo v obzir pravi argumenti za razpravo. Tudi znotraj Evrope so seveda lahko razlike od države do države precejšnje.

Na drugi strani pa se v Aziji, konfliktnim situacijam izogibajo, če je le mogoče, kakor tudi negativnim vidikom konflikta, katerim se ni možno izogniti. Tam imajo imajo tudi veliko spoštovanja do avtoritet in starejšega kadra (Cekič, 2006).

Zavedanje, da se kulture dežel in organizacij lahko razlikujejo, je pomembno tudi v primerih, ko podjetje, ki želi prodreti na tuje tržišče, išče lokalnega partnerja. Z njim je potrebno ustvariti funkcionalen odnos, ki temelji tudi na spoštovanju različnih kultur. Obenem je lahko tak lokalni partner posrednik pri pridobivanju del, ki olajšajo premagovanje kulturnih razlik.

4 SLOVENSKA GRADBENA INDUSTRIJA IN MEDNARODNA TRŽIŠČA

4.1 Splošni podatki

Kot v vseh državah, je tudi v Sloveniji gradbena dejavnost neločljivo povezana z gospodarsko rastjo. Gonilo slovenskega gradbeništva je v zadnjem desetletju program izvedbe avtocestnega križa. V letih, ko je bilo za gradnjo avtocest namenjenega manj denarja, so imela naša podjetja težave in so morala iskati delo drugod. Gospodarska rast vpliva tudi na večje investicije zasebnega kapitala v gradbene objekte. Zadnja leta je bilo opazno povečanje gradbenih del v zimski sezoni predvsem zaradi ugodnih vremenskih pogojev, kar se je poznalo na rasti vrednosti opravljenih del na letni ravni. Obseg javnih naročil na ravni 10,5 % BDP v letu 2006, katerih večji del so javna naročila gradnje ali gradnje in projektiranja, predstavlja znaten del prihodkov slovenskega gospodarstva. S tem javna naročila ostajajo pomemben generator gospodarske rasti ter eden izmed ključnih vzvodov politike javno finančnih odhodkov (Statistično poročilo MF, 2006).

V letih 1999 in 2000 je imela Slovenija okoli 5-odstotno letno gospodarsko rast. Po letu 2000 je prišlo v gradbeništvo v Sloveniji do recesije, ki jo je spodbudila upočasnitev izvajanja avtocestnega programa in je trajala do druge polovice leta 2002. Rast BDP je padala vse do leta 2003, ko je dosegla najnižjo raven okoli 2,6 %. Po letu 2003 se je gospodarska rast spet prebudila in se je v letu 2006 realno povečala za 5,2 % glede na leto prej. Leta 2006 se je v Sloveniji v primerjavi s predhodnim letom znatno povečal obseg gradnje avtocest. V letu 2007 se nadaljuje visoka gospodarska rast, ki se bo po napovedih realno povečala za okoli 5,8 % na letni ravni. Razlog za to so predvsem ugodne gospodarske razmere v mednarodnem okolju in bistveno močnejša investicijska aktivnost. Urad za makroekonomske analize in razvoj napoveduje, da se bo rast začela umirjati in da se bo ustalila pri 4,6 % v letu 2008 ter na 4,1 % v letu 2009 (UMAR, 2007).

V Sloveniji je bilo leta 2004 po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije 13.274 podjetij, ki so se ukvarjala z gradnjo, inženiringom in načrtovanjem kot glavnim virom aktivnosti. Od tega jih lahko kar 13.162 ali 91,6 % označimo kot mala podjetja. Samo 112 podjetij ali 8,4 % jih lahko označimo kot srednja ali velika podjetja. Pri nas imamo samo dve veliki gradbeni podjetji, SCT d.d. in Primorje d.d., vsako z več kot 1000 zaposlenimi (Šelih, 2007).

4.2 Pojavnost slovenske gradbene industrije v tujini pred letom 1991

Pred letom 1991, v času SFRJ, je bilo potrebno za delo posameznika v tujini pridobiti delovno dovoljenje. Jugoslavija je imela določeno kvoto dovoljenj na leto in ta dovoljenja so se nato razdelila zainteresiranim podjetjem. Dovoljenje se je dobilo osebno na potni list.

Takratni jugoslovanski trg je bil zaprt in za nakup materiala in opreme v tujini si potreboval devize, ki si jih moral prislužiti v tujini, saj jih ni bilo možno kupiti. Če je podjetje izvajalo gradbena dela v tujini, je imelo pri banki odprt poseben račun projekta, na tem računu pa devize, ki jih je potrebovalo za plačilo blaga in storitev v tujini. Včasih je bilo potrebno za potrebe projekta najeti tudi kredit v tuji valuti, katerega so nato nakazali na ta poseben račun. Podjetje je lahko iz teh sredstev nabavilo mehanizacijo v tujini, kar se je vzelo kot uvoz iz projekta. Za uvoz tuje mehanizacije drugače ni bilo nobene možnosti in zato podjetja, ki niso delala v tujini in imela deviz, niso imela nobenih možnosti, da bi si kupila kakšno sodobno opremo v tujini. Prav v ta namen so se ustanavljali gradbeni sejmi, eden izmed njih je tudi sejem Megra, ki je bil ustanovljen leta 1981. V okviru sejmskih kvot so tuji razstavljalci lahko pripeljali pokazat svojo mehanizacijo in tisto mehanizacijo se je nato dalo pri nas tudi kupiti.

Vse devize, ki so jih podjetja prislužila z izvozom v tujino, so morala podjetja zamenjati v dinarje, z izjemo primera, da je bil uvoz vezan na izvoz.

Drugačen način pridobivanja poslov je bil za dela v Iraku in Libiji, kjer so bili tako imenovani vezani posli, kjer so se države z medsebojno pogodbo dogovorile, da bodo naša podjetja v

zameno za nafto tam opravila določena dela. Znotraj države so se nato gospodarski subjekti sami dogovarjali, kdo in koliko del bo opravil. Obračun se je delal na dolgu države do države (Gržinič, 2007), (Blagus, 2007).

4.3 Analiza statističnih podatkov

4.3.1 Viri in metode zbiranja podatkov

Edini prosto dosegljivi podatki o prisotnosti slovenskih podjetij v tujini so na voljo na Statističnem uradu Republike Slovenije. Podatke sem črpal iz spletnih strani urada, in sicer iz Statističnih letopisov od leta 1997 do leta 2006 ter iz Prvih statističnih objav. Za primerjavo sem skušal podatke dobiti še iz kakšnega drugega vira, a se ti podatki drugje ne zbirajo.

Vrednost opravljenih del v Sloveniji iz Statističnega urada RS ne zajema vseh gospodarskih subjektov. V teh podatkih niso zajeta podjetja, ki so imela manj kot 1.250.000 EUR (300 milijonov SIT) prihodkov, ne zajema del, opravljenih na stanovanjskih hišah oziroma del v lastni režiji. Statistika zajema samo glavne izvajalce, ki morajo dati podatke tudi za svoje podizvajalce in ti tudi podajo svojo poročilo (<http://www.stat.si>).

Vir podatkov je polletni vprašalnik o gradbenih delih in projektantskih storitvah v tujini. O gradbenih delih poročajo podjetja, ki na gradbenih objektih v tujini opravljajo gradbena, obrtniška, inštalacijska ter montažna in podobna dela. O projektiranju, inženiringu in tehničnem svetovanju za tujino poročajo podjetja in organizacije, ki opravljajo tovrstne storitve.

V raziskovanje so zajeta podjetja s področja gradbeništva ter projektiranja in inženiringa, ki so nosilci del v tujini in so imela po zaključnih računih za leto 2004 več kot 230.000 EUR (55 mio SIT) realizacije. Izjemoma namesto njih poročajo tudi podizvajalci, če se z nosilci teh del dogovorijo.

Vrednost opravljenih gradbenih del vključuje dela, ki spadajo v splošno in specializirano gradbeništvo, inštalacije pri gradnjah, zaključna gradbena dela ter vrednost vgrajenega materiala in opreme (stavbno pohištvo, inštalacijska oprema ipd). Vrednost storitev projektiranja, inženiringa in tehničnega svetovanja vključuje izdelovanje projektne in tehnične dokumentacije (gradbeno, arhitekturno in krajinsko - arhitekturno projektiranje) ter z njim povezano tehnično svetovanje (svetovanje in zastopanje investitorja v zvezi z graditvijo objektov). Vrednost novih pogodb zajema vse nove pogodbe podjetij, ne glede na to, ali so bile sklenjene neposredno s tujimi investitorji, prek poslovnih združenj ali prek drugih podjetij in organizacij, ki opravljajo tovrstna dela. Vrednosti opravljenih gradbenih del so prikazane brez DDV (Metodološka pojasnila, SURS).

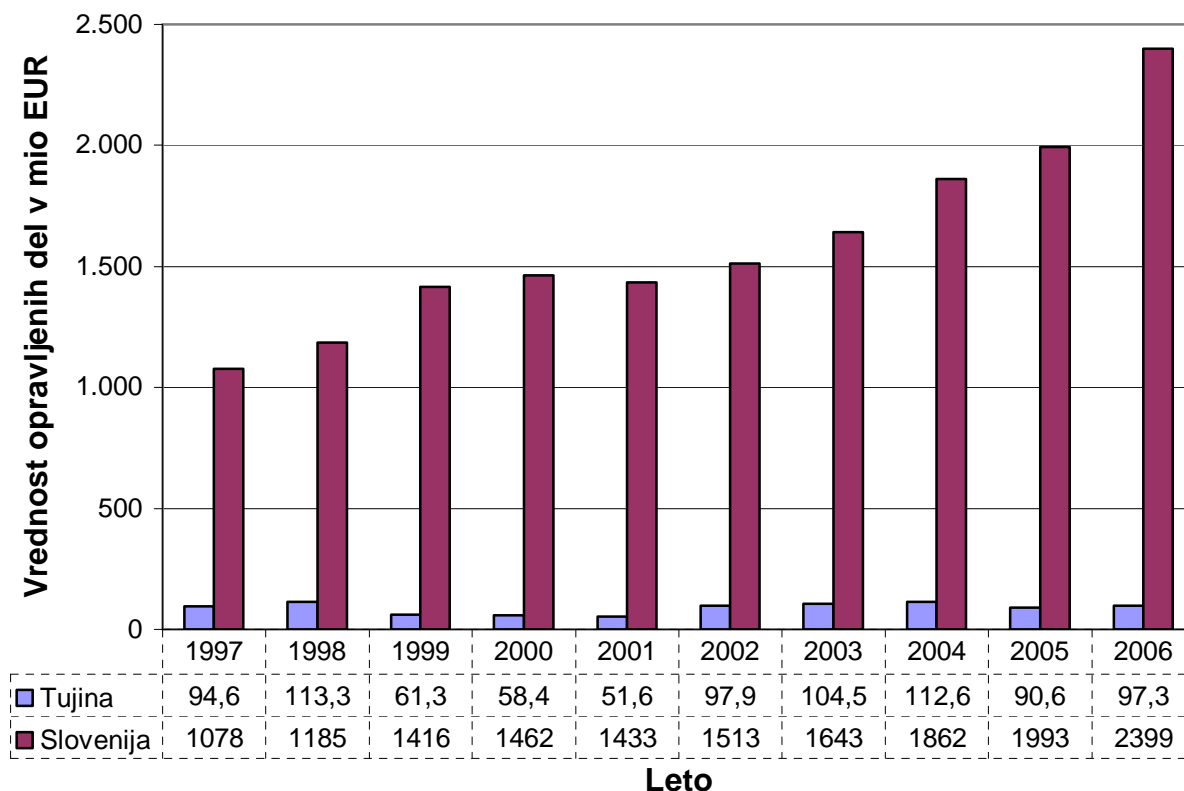
Zaradi lažje primerjave in aktualnosti sem vrednosti v tabelah iz SIT pretvoril v EUR po uradnih tečajih valut na zadnji dan prvega četrletja tekočega leta, katere sem dobil po elektronski pošti iz Banke Slovenije. Na ta dan je bil vsako leto vzet menjalni tečaj za menjavo vrednosti iz SIT v USD oziroma EUR.

Pred letom 2005 so bili podatki zbrani na osnovi drugačne metodologije in jih je bilo potrebno zaradi primerjave povsem na novo urediti. Zajem podatkov se je leta 2006 zaradi zmanjšanega obsega del iz četrletnega spremenil v polletnega, saj so le tako uspeli zbrati dovolj podatkov za objavo.

V statističnem poročilu so v zadnjih letih nekateri podatki označeni kot zaupni, razlog pa je v doslednem upoštevanju zakonodaje, ki zaradi zaupnosti ne dovoli objave podatka, če v določeni državi deluje samo eno podjetje oziroma če dve največji podjetji opravita več kot 85 % vsega prometa v državi. V prejšnjih letih to ni bila ovira za objavo podatkov.

Določeni projekti so relativno (glede na skupno vrednost opravljenih del) zelo velikih vrednosti. Če na primer neko podjetje sklene posel velike vrednosti, lahko to zelo vpliva na prikaz v tistem obdobju, saj je skupna količina del v tujini majhna.

4.3.2 Analiza statističnih podatkov

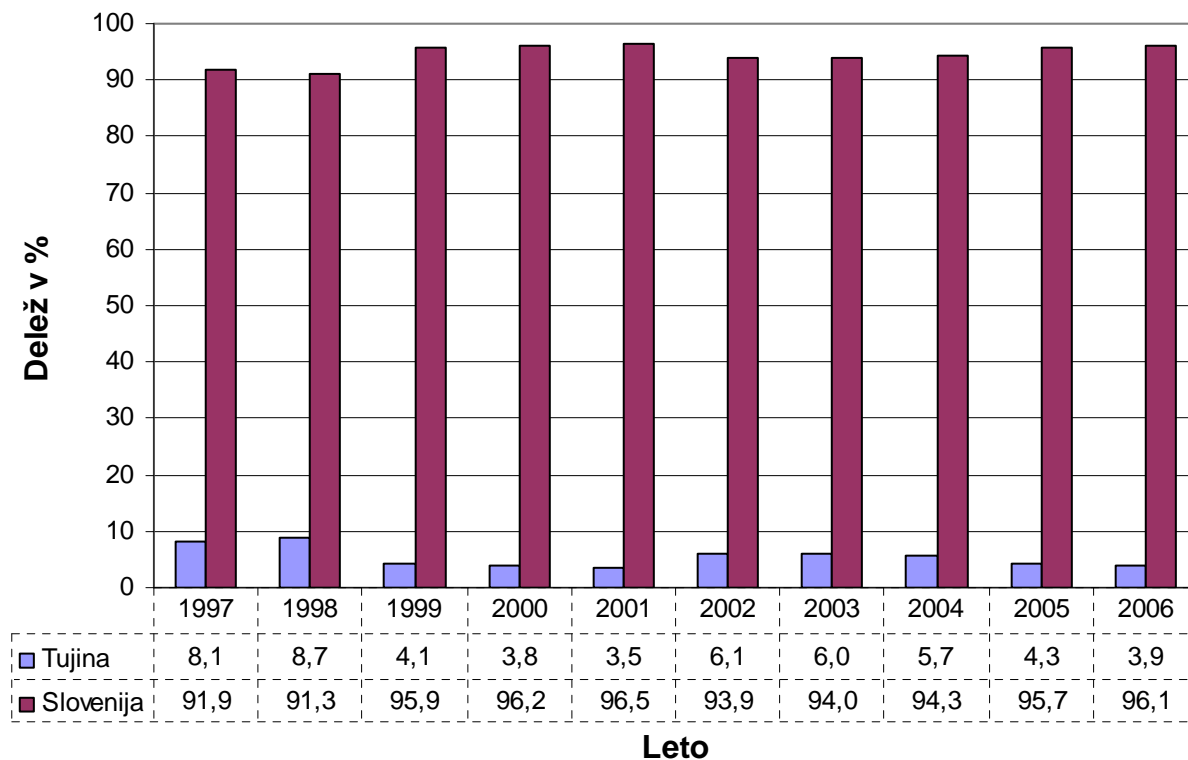


Grafikon 1: Vrednost opravljenih del slovenskih podjetij v Sloveniji in v tujini po letih (Podatki statističnih letopisov RS 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 ter v Prvih statističnih objavah v letih 2006 in 2007)

Slovenska podjetja večinoma delajo v Sloveniji, nekaj pa jih dela tudi v tujini. Kljub temu da delajo v tujini, je primarni trg za njih še vedno slovenski in vrednost del tu narašča iz leta v leto, kar se zelo lepo vidi na grafikonu 1. V letu 2006 je opazen velik porast del, saj se je vrednost opravljenih del v primerjavi z letom 2005 povečala kar za 20 %. Tudi leta 2007 je bilo za gradbeništvo ugodno. Na GZS ocenjujejo, da bo rast okoli 25 % (Gržinič, 2007).

Obdobje med leti 1999 in 2001 je bilo za gradbeništvo razmeroma slabo. Vrednost opravljenih del v tujini je v tem obdobju padala, prav tako pa tudi v Sloveniji ni bilo rasti investicij v gradnjo. Leta 2001 je bila vrednost opravljenih del v Sloveniji celo manjša kot leto prej, kar je bil razlog, da so slovenska podjetja bolj iskala delo v tujini. Posledica tega je

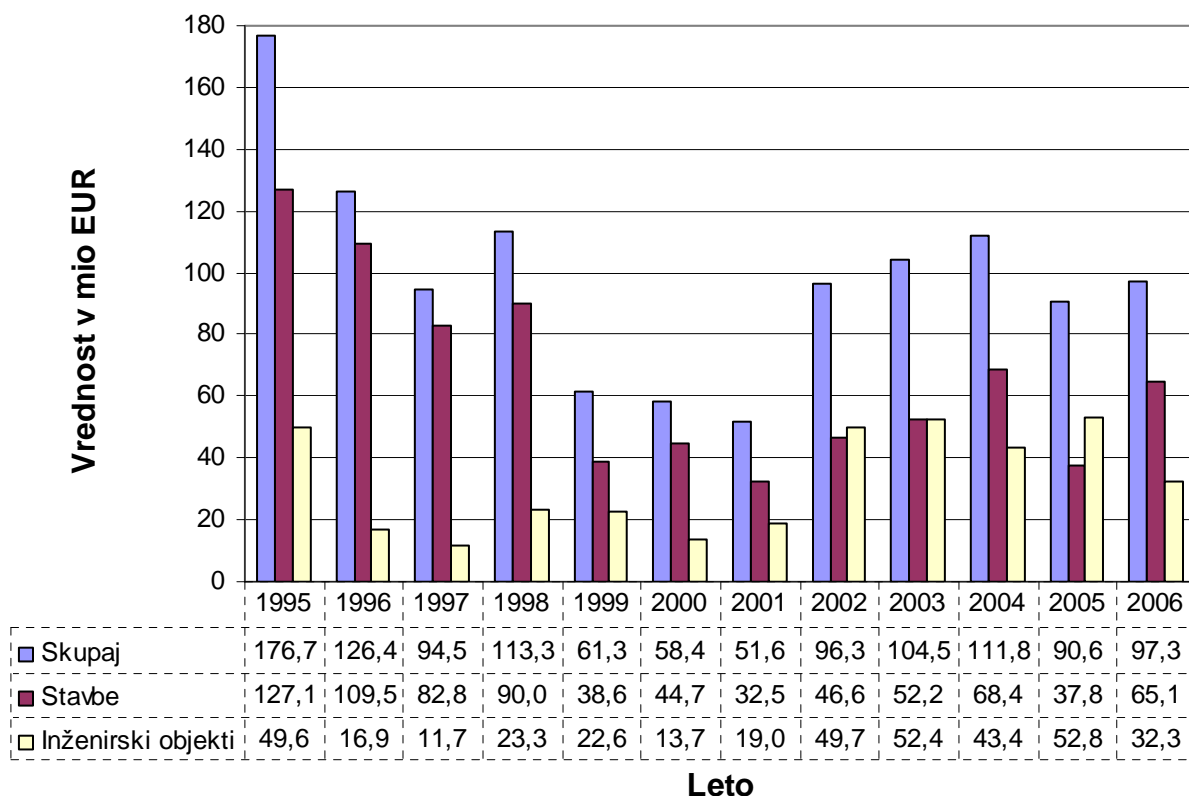
povečanje vrednosti sklenjenih pogodb za gradnjo v tujini v naslednjih letih in posledično tudi večja vrednost opravljenih del v letih, ki so sledila. Po letu 2002 so se spet povečale investicije v gradnjo v Sloveniji in s tem je postal interes slovenskih gradbenih podjetij za gradnjo v tujini spet manjši.



Grafikon 2: Razmerje vrednosti gradbenih del v Sloveniji in tujini po letih (Podatki statističnih letopisov RS 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 ter v Prvih statističnih objavah v letih 2006 in 2007)

Grafikon 2 potrjuje prejšnjo trditev. Leta 2001 so slovenska gradbena podjetja v tujini realizirala zgolj 3,5 % prihodkov, leta 2002 pa že 6,1 %. V letih, ki so sledila, je bilo vlaganje v infrastrukturo v Sloveniji spet večje in delež opravljenih gradbenih del v tujini je začel upadati vse do 3,9 % prihodkov v letu 2006, kljub temu da je vrednost del v tujini v teh letih ostala na približno isti ravni okoli 100 mio EUR letno (Grafikon 1).

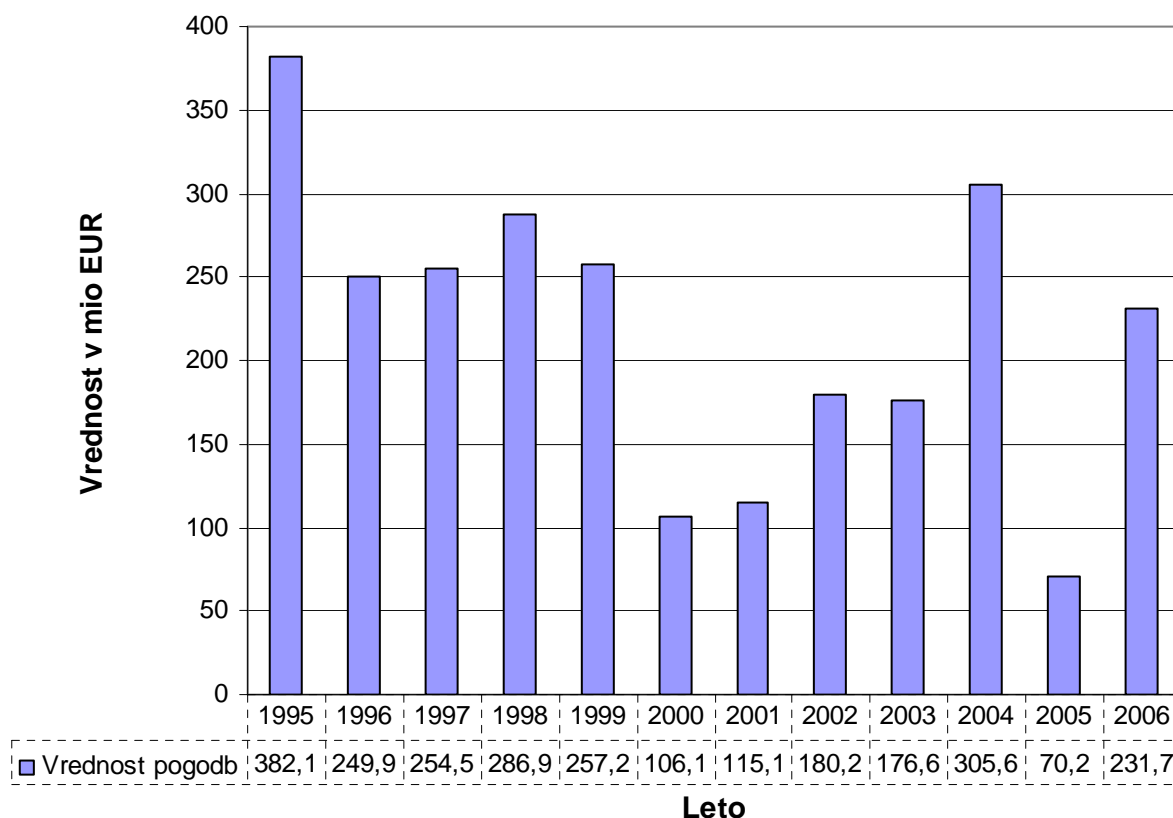
Drugi razlog za večjo dejavnost v tujini je še eden. Podjetja se pripravljajo za čas, ko se bo naš avtocestni program izvedel do konca in bo treba delo poiskati drugod. Prav zaradi tega si podjetja že toliko prej iščejo dela v tujini in si tako pripravljajo teren in reference.



Grafikon 3: Vrednost opravljenih gradbenih del v tujini po letih (Podatki statističnih letopisov RS 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 ter v Prvih statističnih objavah v letih 2006 in 2007)

Slovenska gradbena podjetja so v preteklosti v tujini gradila veliko stavb, predvsem pred letom 1999. V letih 1996 in 1997 je bilo razmerje stavb in inženirskih objektov celo 1 proti 6 v korist stavb. Leta 2002 se je trend obrnil in vrednost inženirskih objektov se je povečala in od takrat naprej je delež inženirskih objektov visok. Leta 2002, 2003 in 2005 je celo preseгла vrednost del na stavbah.

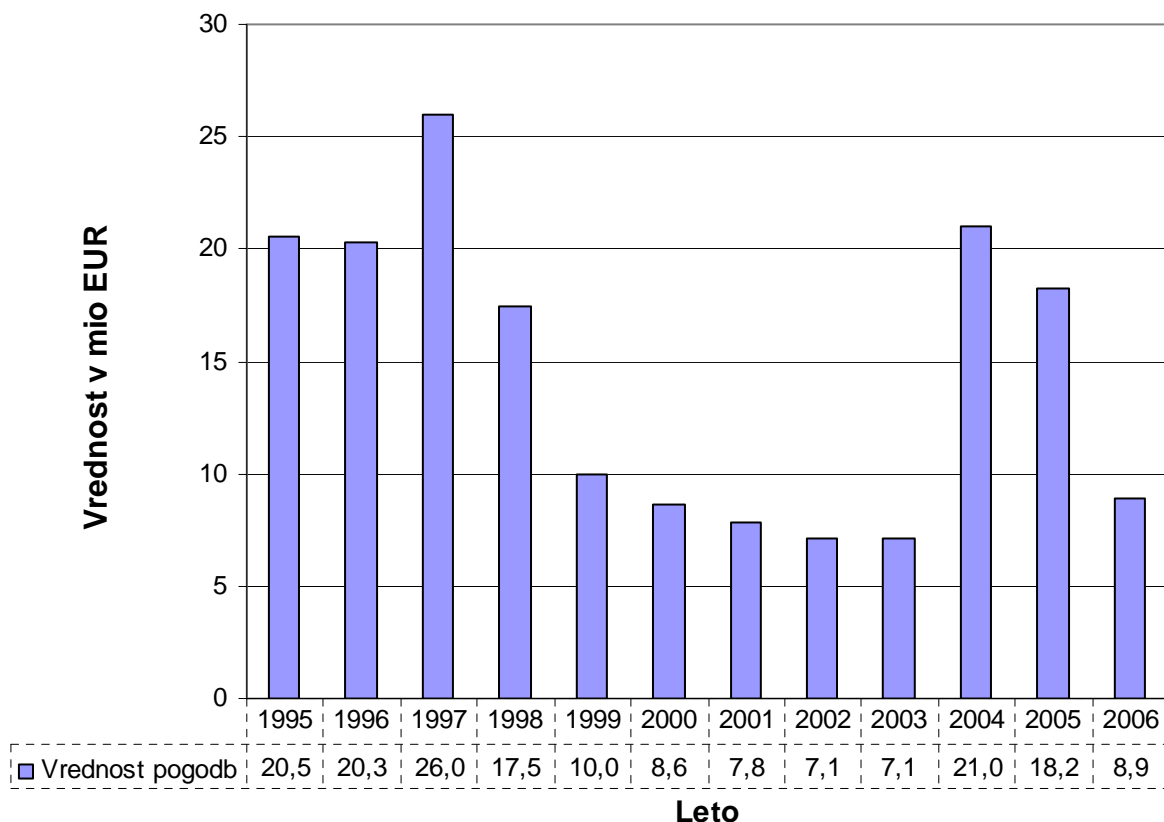
Leta 2002 so naša podjetja začela veliko delati v republikah bivše Jugoslavije, kjer so gradila avtoceste, mostove, tunele, viadukte in ostale inženirske objekte, kar se vidi na povečanem deležu vrednosti teh del v tem obdobju.



Grafikon 4: Vrednost sklenjenih pogodb za gradnjo v tujini po letih (Podatki statističnih letopisov RS 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 ter v Prvih statističnih objavah v letih 2006 in 2007)

Vrednost sklenjenih pogodb (grafikon 4) približno nakazuje, koliko dela bodo imela naša podjetja v prihodnjem obdobju. Seveda ne moremo zagotovo trditi, da se bodo dela v takšnem obsegu tudi dejansko izvedla. V vrednosti pogodbe je zajeta celotna vrednost gradnje objekta s pripadajočo opremo, kolikšen del tega bo pa podjetje dejansko izvedlo, se pa ne ve. V tej vrednosti so vključena vsa plačila podizvajalcem, stroški nabave materiala, stroški najetja kredita in garancij, operativni stroški ter vsi ostali stroški.

V primeru, da naše podjetje v tujini izvaja samo inženiring, so v tej ceni zajeta vsa plačila podizvajalcem, slovensko podjetje pa pri sami gradnji ne sodeluje nujno s svojimi delavci in opremo. Če primerjamo grafikona 3 in 4, vidimo, da so razlike v vrednostih izvedenih del in vrednostih sklenjenih pogodb velike, okoli 2 do 3 krat. Opazi se pa tudi, da so vrednosti po letih v nekem sorazmerju, saj so nihanja po letih primerljiva. Padec vrednosti pogodb v nekem letu je viden tudi v padcu vrednosti opravljenih del v istem letu.



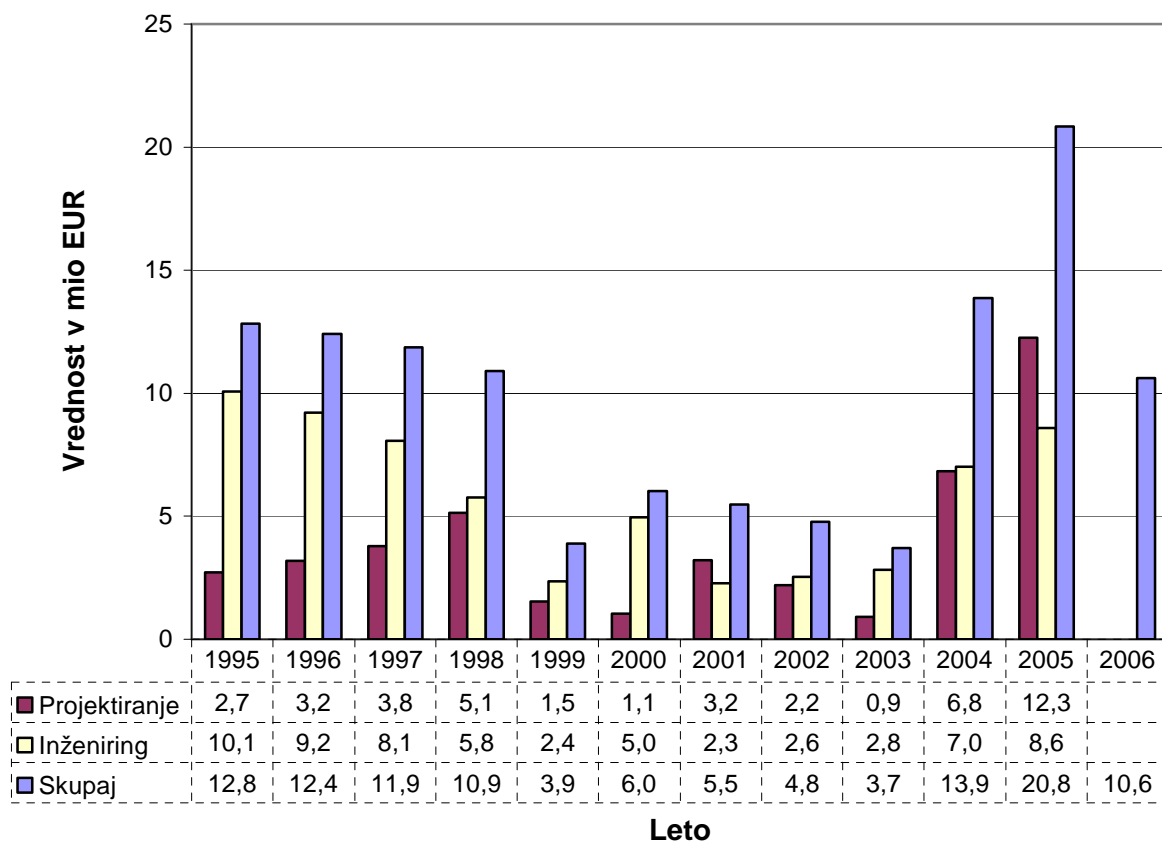
Grafikon 5: Vrednost sklenjenih pogodb za projektantske in inženirske storitve po letih (Podatki statističnih letopisov RS 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 ter v Prvih statističnih objavah v letih 2006 in 2007)

Iz primerjave grafikonov 5 in 6 razberemo, da je vrednost sklenjenih pogodb za gradnjo več kot 10 krat višja kot za projektantske in inženirske storitve. Naša podjetja opravijo torej veliko več operativnega kot projektantskega dela, kar je tudi skladno s siceršnjim razmerjem med ceno izdelave projektne dokumentacije in izvedbe. Na grafikonu 5 se vidi velik padec v vrednosti pogodb od leta 1999 dalje, za kar bi lahko bila vzrok finančna kriza v Rusiji. Tako nizka raven sklenjenih pogodb je bila vse do leta 2004, ko se je spet močno povečala.

Gibanju vrednosti sklenjenih pogodb za projektantske storitve na grafikonu 5 sledijo tudi vrednosti opravljenih del za projektantske in inženirske storitve (grafikon 6). Razlika med obema vrednostma ni tako velika kot pri gradbenih delih.

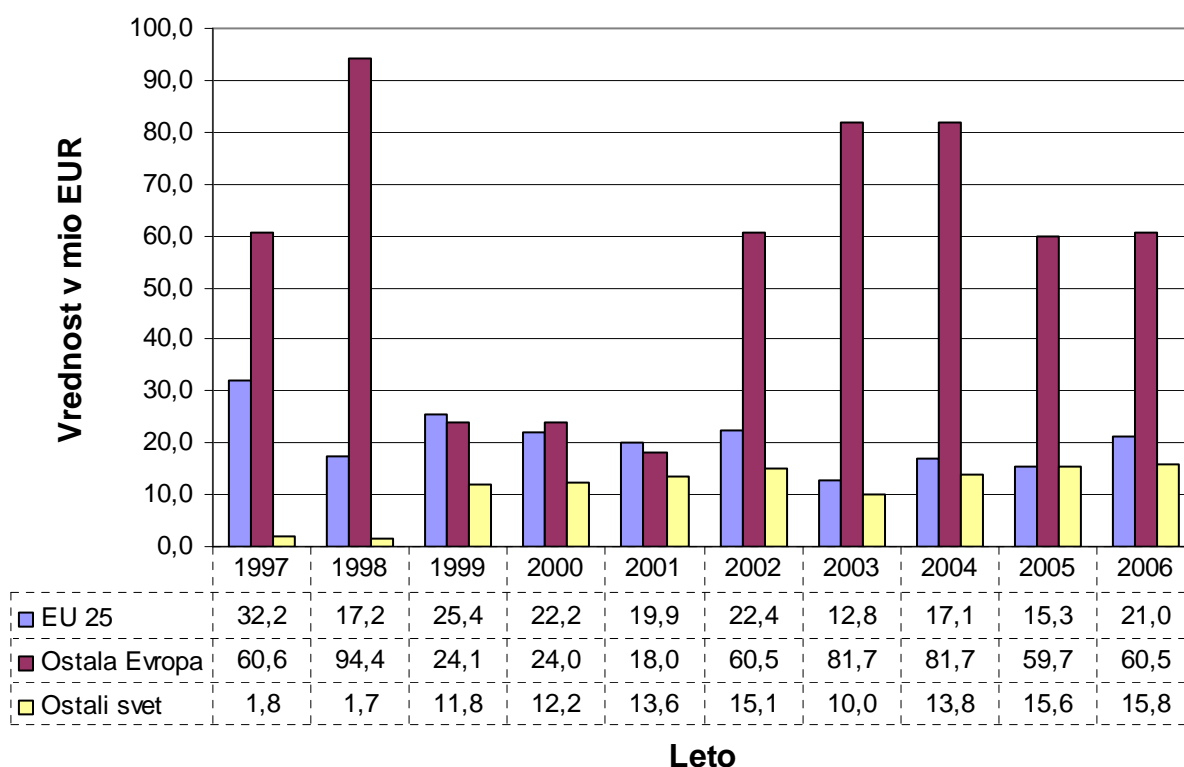
Vrednost sklenjenih pogodb je v letih 2005 in 2006 celo manjša od vrednosti opravljenega dela. To si lahko razložimo z dejstvom, da traja gradnja srednje velikega objekta približno 2

leti, zato vrednosti opravljenih del niso odvisne samo od pogodb, sklenjenih v tistem letu, temveč tudi od tistih, sklenjenih v prejšnjih letih.



Grafikon 6: Vrednost opravljenega dela projektantskih in inženirskih storitev v tujini po letih (Podatki statističnih letopisov RS 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 ter v Prvih statističnih objavah v letih 2006 in 2007)

Od leta 1995 do 2003 je vrednost opravljenega dela projektantskih in inženirskih storitev vseskozi padala. Obdobje po letu 1998 je bilo za gradbeništvo sila neugodno in takrat je prišlo do večjega upada del, tako projektiranja kot tudi inženiringa, in šele od leta 2004 dalje je ponovno prišlo do porasta vrednosti teh del. Po zelo spodbudnih letih 2004 in 2005, ko je vrednost del narasla vse do rekordnih 20,8 mio EUR, je v letu 2006 prišlo do padca del za skoraj 50 % glede na leto 2005, ki pa kljub temu ni bil tako hud kot tisti med leti 1999 do 2003. V prvi polovici leta 2007 je bila vrednost opravljenih del projektiranja, inženiringa in tehničnega svetovanja že na 10,4 mio EUR, kar je skoraj toliko kot v celotnem letu 2006 (Gradbena dejavnost v tujini, Slovenija, 1. polletje 2007, SURS 2007).

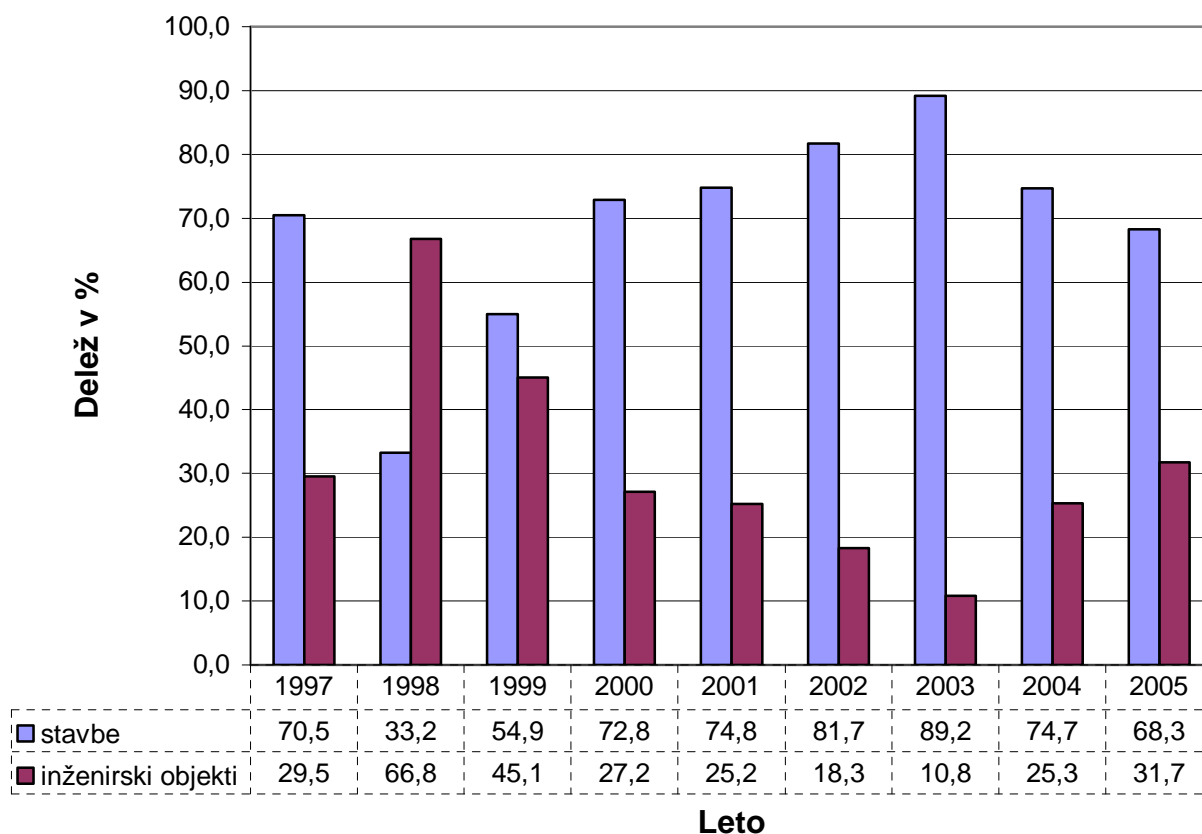


Grafikon 7: Vrednost opravljenih gradbenih del v tujini po politični razdelitvi po letih (Podatki statističnih letopisov RS 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 ter v Prvih statističnih objavah v letih 2006 in 2007)

Leta 1999 je prišlo do velikega zmanjšanja del na območju Evrope zunaj EU, kar je posledica finančne krize v Rusiji leta 1998 in posledično manj opravljenih del v tej državi. Ta trend se je nato vlekel vse do leta 2002, ko je spet prišlo do povečanega delovanja slovenske gradbene industrije v tem območju s to razliko, da se ni toliko povečala vrednost del v Rusiji, ampak se je več del opravilo v državah naslednicah bivše Jugoslavije. Podjetja so tu gradila avtoceste, predore, mostove, mejne prehode in trgovske centre.

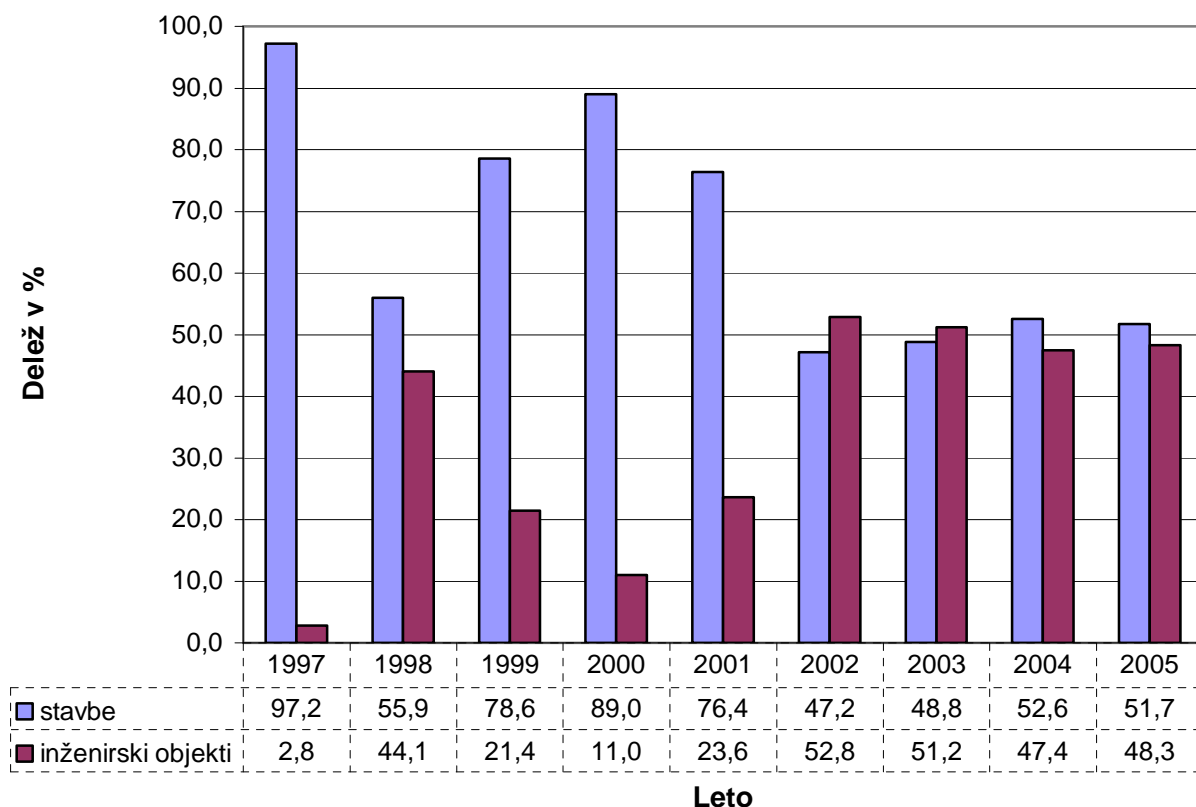
Izpad del leta 1999 so naša podjetja nadoknadila tudi z več deli zunaj Evrope, kar se tudi zelo lepo vidi na grafikonu 7.

Posledica zmanjšane obsega del na avtocestnih odsekih v Sloveniji leta 2000 je tudi večje angažiranje za gradnjo v tujini in leta 2002 so naša podjetja že začela graditi avtoceste tudi v tujini, predvsem na Hrvaškem in v Črni gori. Vrednost opravljenih del v EU je v vsem opazovanem obdobju približno na istem nivoju okoli 20 mio EUR.



Grafikon 8: Delež stavb in inženirskih objektov v EU25 po letih (Podatki statističnih letopisov RS 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 ter v Prvih statističnih objavah v letih 2006 in 2007)

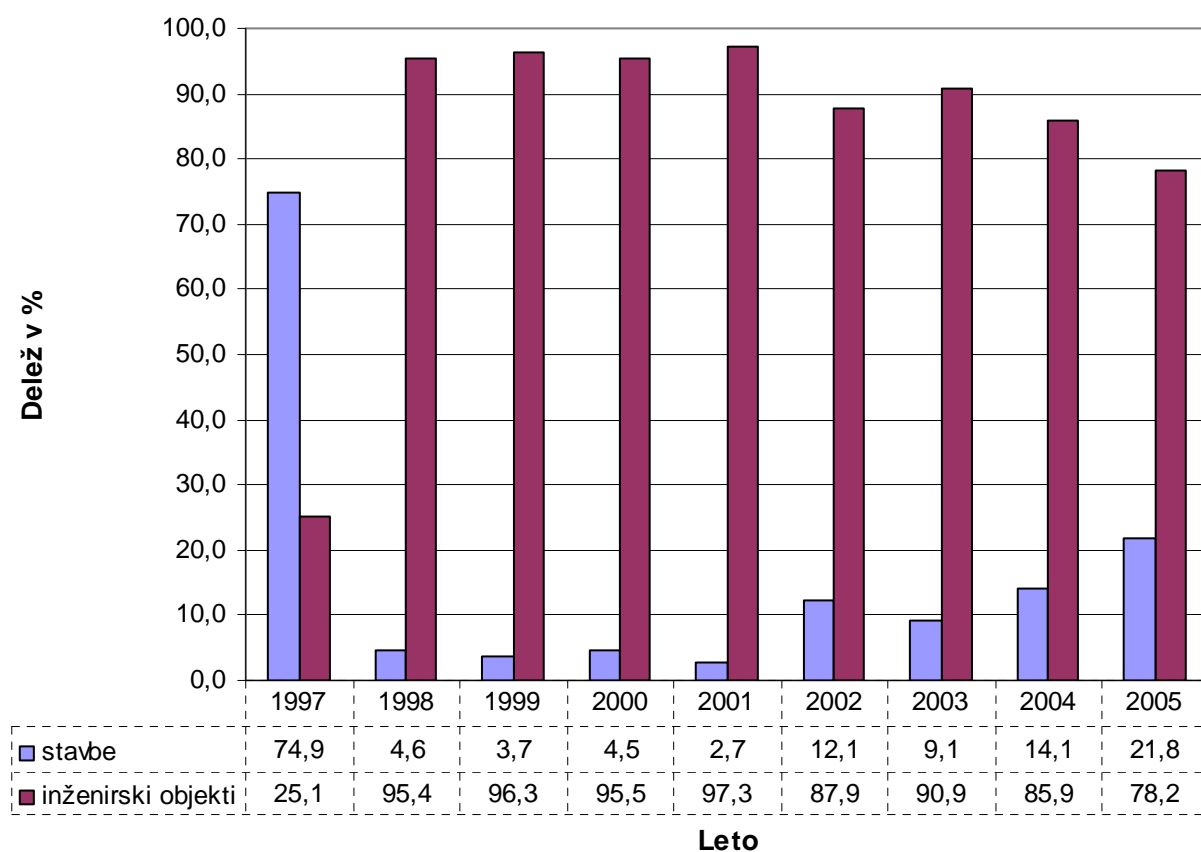
Slovenska gradbena podjetja so v območju Evropske unije gradila v glavnem objekte visoke gradnje. Delež opravljenih del na stavbah je vseskozi na ravni okoli 70 % vseh opravljenih del z odstopanji predvsem v letu 1998, ko je delež padel na vsega 33 % in leta 2003, ko je narasel skoraj na 90 % (Grafikon 8).



Grafikon 9: Delež stavb in inženirskih objektov v Evropi brez EU25 po letih (Podatki statističnih letopisov RS 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 ter v Prvih statističnih objavah v letih 2006 in 2007)

Tako kot v državah Evropske unije so tudi drugod po Evropi prevladovala v glavnem dela na stavbah. Povečanje deleža del na inženirskih objektih je opazno z letom 2002, ko je ta že presegel tistega na stavbah in od takrat dalje sta deleža del na približno istem nivoju in se gibljeta okoli 50 %.

Povečanje deleža del na inženirskih objektih je posledica angažiranja slovenskih podjetij za gradnjo v republikah bivše Jugoslavije, kjer imajo velike potrebe po novi infrastrukturi. Podjetja iz Slovenije so veliko del tam opravila z gradnjo avtocest, tunelov in vseh vrst premostitvenih objektov. Povečanje vrednosti del zunaj Evropske unije se lepo vidi na grafikonu 9 ter na grafikonu 11, kjer se opazi tudi, kje so se dela najbolj povečala.

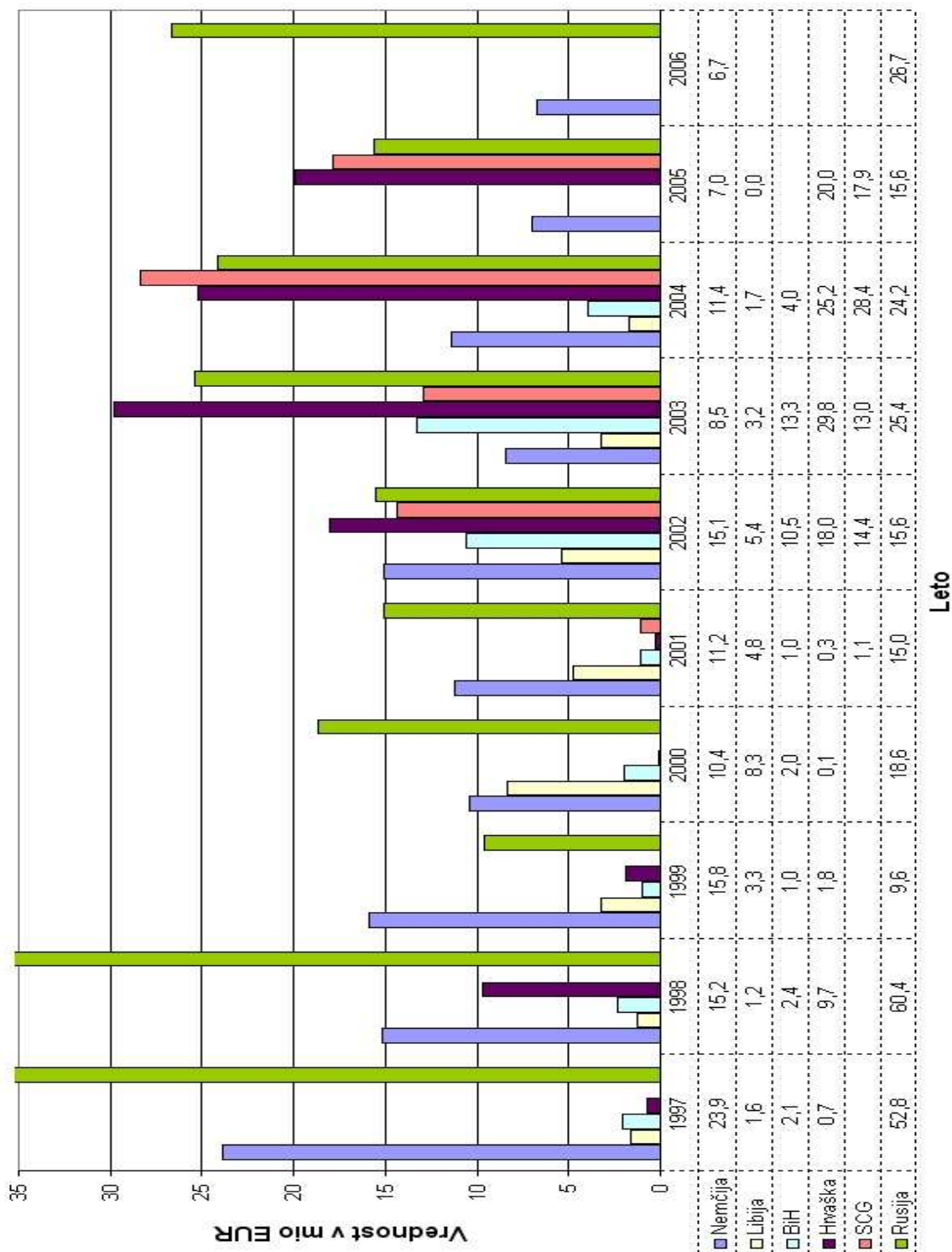


Grafikon 10: Delež stavb in inženirskih objektov zunaj Evrope po letih (Podatki statističnih letopisov RS 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 ter v Prvih statističnih objavah v letih 2006 in 2007)

Vrednost opravljenih del slovenskih podjetij izven Evrope je bila pred letom 1999 skoraj zanemarljiva. Leta 1999 pa se je najverjetneje zaradi finančne krize v Rusiji pozornost naših podjetij preusmerila tudi na ta tržišča in od leta 1999 dalje se vrednost opravljenih del giblje med 10 in 15 mio EUR, kar je skoraj 10 krat več kot pred letom 1999 (Grafikon 7).

Na grafikonu 10 se vidi, da naša podjetja zunaj Evrope gradijo predvsem inženirske objekte, a je opazen trend naraščanja deleža stavb, saj se je iz 2,7 % leta 2001 povzpela na 21,8 % leta 2005.

Izven Evropske skupnosti so naša podjetja največ gradila v Libiji, Združenih Arabskih Emiratih in zadnja leta tudi v Etiopiji.



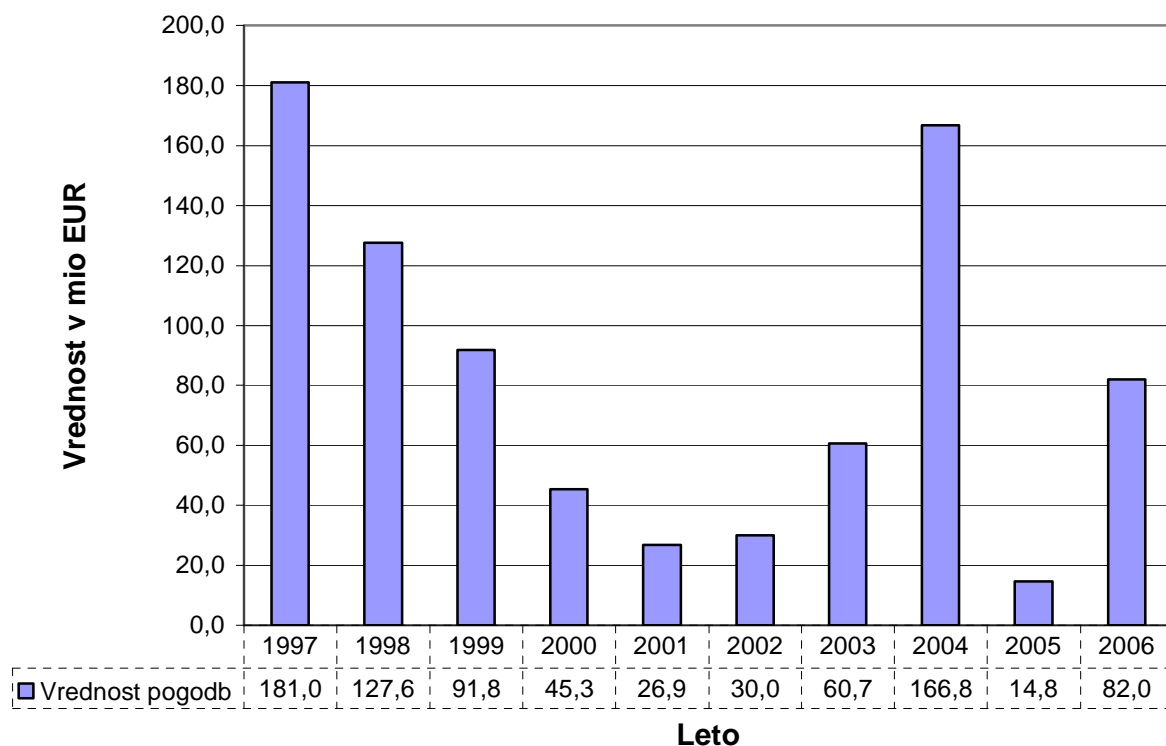
Grafikon 11: Vrednost opravljenih del v državah z največjim deležem (Podatki statističnih letopisov RS 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 ter v Prvih statističnih objavah v letih 2006 in 2007)

Na grafikonu 11 je prikazana vrednost gradbenih del po letih za države, kjer so slovenska podjetja izvedla največ gradbenih del. Največ del v Evropski uniji slovenska podjetja realizirajo v Nemčiji, kjer pa se delež zaradi recesije v gradbeništvu vseskozi zmanjšuje. Iz 23,9 mio EUR v letu 1997 se je vrednost opravljenih del v letu 2006 zmanjšala na 6,7 mio EUR (Grafikon 11). Prebujanje nemškega gospodarstva in povečana vrednost del v Nemčiji v drugi polovici leta 2006 se ugodno pozna tudi pri večji vrednosti opravljenih del slovenskih podjetij, saj so ta v prvi polovici leta 2007 opravila za 4,4 mio EUR del. Tudi Italija je zadnje leto kar uspešna za naše gradbince. V prvi polovici leta 2007 je bilo v Italiji opravljenih za 5 mio EUR del (Gradbena dejavnost v tujini, Slovenija, 1. polletje 2007).

Država, kjer so slovenska podjetja izven Evrope opravila največ del, je Libija. Vrednost opravljenih del je bila pred letom 1999 na ravni nekaj več kot 1 mio EUR letno, nato pa je narasla vse do 8,3 mio EUR v letu 2002. V statističnih poročilih od leta 2005 dalje Libije ne obravnavajo več ločeno, zato za ta leta ni več dosegljivih podatkov o vrednosti del.

Na območju republik bivše Jugoslavije pred letom 2001 iz statističnih podatkov ni bilo zaznati veliko opravljenih del. Zaradi izpada del v Rusiji in manjšega vlaganja v infrastrukturo v Sloveniji, so podjetja začela iskati dela drugod in tako se leta 2002 opazi več opravljenih del v Srbiji in Črni gori (SCG) ter Bosni in Hercegovini. Leta 2002 je opazen porast del tudi na Hrvaškem, kjer se je vrednost iz 0,3 mio EUR leta 2001 povzpela na 18 mio EUR v letu 2002 in na skoraj 30 mio EUR v letu 2003. Za leto 2006 in 2007 pa so podatki za države bivše Jugoslavije združeni in primerjava ni več mogoča.

Leta 2006 je bilo na območju republik bivše Jugoslavije opravljenih za približno 33 mio EUR del, v prvi polovici leta 2007 pa samo za 4,4 mio EUR.



Grafikon 12: Vrednost sklenjenih pogodb v Rusiji po letih (Podatki statističnih letopisov RS 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 ter v Prvih statističnih objavah v letih 2006 in 2007)

Rusija je bila dolga leta država, kjer so naša podjetja bila najbolj aktivna in opravila največ del. Konec leta 1998 je v Rusiji prišlo do borznega zloma, ki je povzročil padec vrednosti opravljenih del v letih, ki so sledila. Iz grafikonov 11 in 12 je vidno, da je obseg del v Rusiji od leta 1998 dalje zelo zmanjšan kakor tudi vrednost sklenjenih pogodb za gradnjo v tej državi. Leta 2004 je viden velik skok v vrednostih sklenjenih pogodb, a je že v naslednjih letih vrednost pogodb spet močno padla (Grafikon 12).

Po podatkih Prve statistične objave so slovenska podjetja v prvi polovici leta 2007 v Rusiji opravila za 31,3 mio EUR del, kar je celo več kot v celem letu 2006. Vrednost na novo sklenjenih pogodb je bila v prvi polovici leta 2007 samo 18,8 mio EUR.

Po podatkih Ruskega statističnega urada raste vrednost opravljenih del v Rusiji več kot 10 % letno, kljub temu pa vrednost opravljenih del naših podjetij v Rusiji ne raste ([Volume of works performed by kind of activities "Construction, 2008](#)).

4.4 Analiza letnih poročil večjih slovenskih podjetij

Slovenska podjetja opravljajo dela v glavnem v Sloveniji, kar nekaj pa jih opravlja tudi v tujini. Da bi ugotovil, katera podjetja so prisotna tudi v tujini ter koliko in kakšna dela opravljajo, sem pregledal spletne strani večjih podjetij in na ta način skušal dobiti odgovor.

3.4.1 SCT d.d.

V preteklih desetletjih je to podjetje zgradilo veliko cest, letališč, hidroelektrarn, tovarn in drugih objektov v Iraku, Libiji, Jordaniji, Avstriji, Nemčiji, Belgiji, Alžiriji. Z arabskih in evropskih trgov, ki so zaznamovali osemdeseta leta, so prenesli svoje mednarodne izkušnje v Rusijo. V Sočiju ob Črnem morju so gradili drugo največje rusko mednarodno letališče, v Moskvi prenovili številne stare zgradbe: banke, glasbeni center, poslovne stavbe, v Jakutsku v republiki Saha v Aziji pa zgradili porodnišnico. Še vedno so navzoči v Italiji, kjer so v devetdesetih letih zgradili petkilometrski predor San Daniele, veliko trgovsko središče v Tržiču, špedicijsko skladišče v Trstu in garažno hišo v Vidmu. Ponovno pa se aktivno usmerjajo predvsem na trge nekdanjih jugoslovanskih republik in jugovzhodne Evrope. SCT d.d. je zgradil več pomembnih objektov: predor skozi planino Sozina ter magistralno cesto od jadranske magistrale do predora v Črni gori, tretji pas na deset kilometrskem odseku ceste med Cetinjem in Podgorico, odsek avtoceste Zenica-Sarajevo v BiH, več mednarodnih mejnih prehodov v BiH, upravno zgradba Direkcije PTT Bihać, predor Vrtlinovec na Hrvaškem, naredili so obnovo letališča v Kijevu in še kaj bi se našlo (<http://www.sct.si>).

Več o podjetju SCT je napisanega v poglavju 4.5.1.2.

3.4.2 Primorje d.d.

Sedemdeseta leta so prinesla širitev poslovanja podjetja na tuja tržišča. Poleg številnih objektov doma je Primorje intenzivno gradilo v Iraku, kasneje v Alžiriji, Libiji in Jordaniji, vrsto pomembnih objektov pa je dokončalo tudi v Bosni in Hercegovini, Avstriji, Nemčiji in na Hrvaškem. Zadnja leta gradijo predvsem na Hrvaškem in v Črni gori. Na avtocesti Zagreb – Split so zgradili dva viadukta, 9,5 km štiripasovnice pri Zadru, odsek na trasi Sv. Rok – Maslenica, 250 m dolgi most na avtocesti Zagreb – Rijeka, viadukt Rupa na avtocesti Rupa – Rijeka, viadukt pri Varaždinu ter več industrijskih hal.

V Črni gori so v središču Podgorice zgradili most Union bridge, znameniti most Millenium čez Moračo v Podgorici, novo cestno povezavo med Kolašinom in Mateševim; 9,5 km ceste, most in 300 m dolg predor Ključ.



Slika 5: Most Millenium v Podgorici (<http://www.izs.si/typo3temp/pics/c3bdc550d9.jpg>)

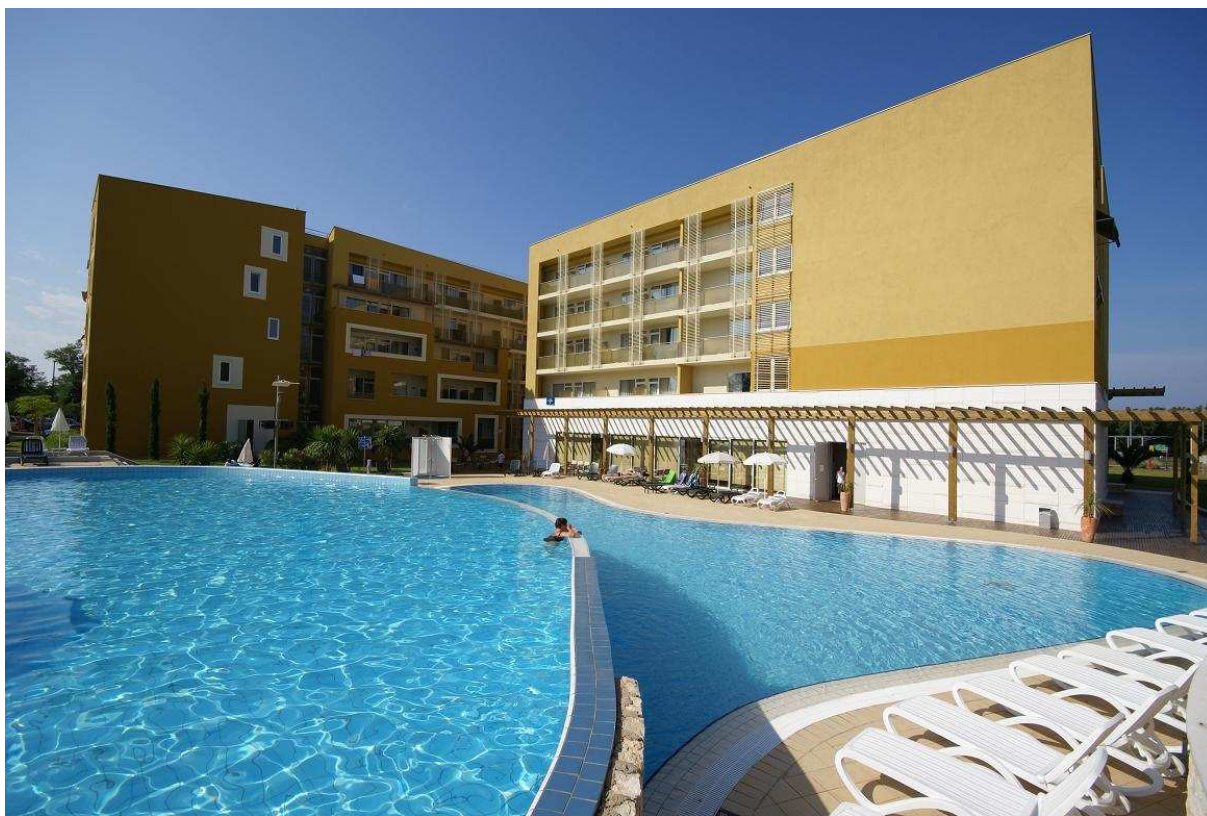
V prihodnosti želijo povečati obseg poslovanja na domačem in na obstoječih tujih trgih: Hrvaška, Srbija, Črna gora, Bosna in Hercegovina, Italija ter širiti poslovanje na nove trge jugovzhodne Evrope, Libije, Saudske Arabije, Združenih Emiratov in Alžirije (<http://www.primorje.si>).

Podatki iz letnega poročila za leto 2006 kažejo, da je delež izvoza izven EU dosegel 4,3 % prihodkov iz prodaje (Primorje – Letno poročilo 2006).

Energoplan

Leta 1990 ustanovljena družba je že leta 1998 razširila svojo dejavnost v tujino in začela graditi v Ruski federaciji, kjer leta 2000 tudi ustanovijo podružnico. V Rusiji so za investitorja Sber banko zgradili več poslovalnic, poslovalnico za banko Globex in tiskarno v bližini Moskve.

Na hrvaškem trgu nastopajo predvsem kot izvajalec del za slovenske investitorje, ki širijo področja svojega delovanja. Za poslovno skupino Mercator so zgradili kar sedem njihovih nakupovalnih centrov, prodajno razstavni salon Autocommerce v Zagrebu in v Splitu, Dom sportova v Puli, dokončali so tudi prenovo Grand hotela Adriatic v Opatiji, hotelski kompleks Sol Garden v Umagu in izgradnjo distribucijskega centra Helios Chromos v Splitu.



Slika 6: Hotel Sol Garden v Umagu (http://www.energoplan.si/usr_files/Sol%20Garden%2001x0.jpg)

V Hadžićih v BiH so za Drogo-Kolinsko zgradili tovarno Argeta, investicija je bila vredna 26 mio EUR.

Na Hrvaškem so zgradili tudi stanovanjsko-poslovni objekt, namenjen za trg. V prihodnosti bo gradnja za trg ena izmed njihovih glavnih dejavnosti. Cilj skupine je tudi nadaljnje utrjevanje tržne pozicije v Sloveniji ter na trgih nekdanje Jugoslavije in Ruske federacije. Zadnja leta v tujini realizirajo od 30 do 40 % svojih prihodkov, kar je precej velik delež (<http://www.energoplan.si>).

Vegrad

Podjetje Vegrad na svoji spletni strani nima letnih poročil. Kljub temu pa je iz njihovih spletnih strani razvidno, da so opravljali dela v tujini, predvsem v Rusiji in na območju bivše Jugoslavije. Največ del so imeli v Rusiji, kjer so leta 2007 končali z gradnjo tovarne slada v Sanktpeterburgu vredno 10,7 mio EUR ter izgradnjo stanovanjskega objekta v višini 5,7 mio EUR. Leta 2006 so v Valjevu v Srbiji in Črni gori končali z izgradnjo proizvodne hale s trgovino za Gorenje, katere vrednost gradbenih del je bila 7,6 mio EUR. Na Hrvaškem je bil v letu 2006 pretežni del proizvodnih kapacitet angažiran na projektu SKIPER v Savudriji. Več o podjetju Vegrad je napisanega v poglavju 3.5.1.1. (<http://www.vegrad.si>).

Rudis

Rudis je eno vodilnih slovenskih podjetij za izvedbeni inženiring na področjih energetike z ekologijo s 50-letno tradicijo poslovanja doma in v tujini. Poleg področij energetike in ekologije delujejo še na področjih industrije, gradbeništva in rudarstva. V tujini so prisotni na več različnih trgih, imajo pa tudi odvisno družbo v BiH ter podružnici v Nemčiji in Rusiji.

V preteklosti so dela izvajali tudi v Iraku, Ukrajini, Belorusiji, predvsem pa v Nemčiji. V letu 2005 so izvajali dela v Nemčiji, BiH, Črni gori ter nadaljevali z izvedbo projektov na tržišču Kosova. Družba je leta 2005 v tujini ustvarila 20 % vseh prihodkov, v letu 2006 pa 29 %. V letu 2006 je bilo njihovo najpomembnejše tržišče Nemčija, poleg tega so pa dela opravljali še na tržiščih Avstrije, Alžirije, Bosne in Hercegovine, Črne Gore in Madžarske (<http://www.rudis.si/>).

Podatki iz letnega poročila za leto 2006 kažejo, da je podjetje Rudis v letu 2006 ustvarilo na tujih trgih 29 % poslovnih prihodkov (Rudis - Letno poročilo 2006).

Smelt

Podjetje Smelt se ukvarja s tehnološkimi in gradbenimi projekti ter tudi notranjo opremo in opremljanjem ladij. Smelt je v tujini aktiven predvsem v Rusiji, kjer so zgradili že mnogo objektov, med drugimi v Moskvi poslovni objekt Ruske carine ter poslovni objekt Mosenergo, mejni prehod Tashanta z Mongolijo, mejni prehod z Ukrajino, športno dvorano Yekaterinburg, hladilnico sadja in zelenjave, tovarno brusov v Sovjetsku. Tudi v Libiji so že gradili in sicer transportni sistem v valjarni LISCO (<http://www.smelt.si/>).

4.5 Strukturirani intervjuji

Za razgovor sem kontaktiral nekaj slovenskih podjetij, za katera sem vedel, da so prisotna tudi v tujini. Predstavniku podjetja, ki je bil za razgovor najbolj kompetenten in s katerim sem kasneje opravil tudi ustni intervju, sem za začetek po elektronski pošti v naprej poslal okvirna vprašanja, ki so bila izhodišče za razgovor. Na samem intervjuju so predstavniki odgovarjali na moja vprašanja, a se je na koncu intervjuu praviloma razvil v pogovor (nestrukturirani intervju) in na ta način sem dobil še več informacij, kot sem sprva pričakoval.

4.5.1 Analiza pogovorov s predstavniki podjetij

Družbo Vegrad iz Velenja mi je predstavil tehnični direktor ing. Matija Blagus, podjetje SCT pa mag. Andrej Kerin. Oba sogovornika imata dolgoletne izkušnje z vodenjem projektov, tudi tistih v tujini.

4.5.1.1 Vegrad

Vegrad je na tujih tržiščih začel delovati leta 1968 v Zahodni Nemčiji kot podizvajalec. Širili so se zato, ker doma ni bilo dela, zaradi povezovanja s partnerji iz tujine ter zaradi dobrega zaslužka. Pridobivanje del kot partner je velikokrat temeljilo tudi na osebnih poznanstvih. Delovali so v glavnem kot podizvajalci, na razpise se niso prijavljali, ker se takrat niso imeli

možnosti prijavljati zaradi drugačnega sistema, posojil bank, garancij...

Vegrad je predvsem s partnerji iz skandinavskih držav nato stopil na tržišče vzhodne Nemčije. Leta 1988 so s temi partnerji, pa tudi z Avstrijci, stopili še na tržišče Rusije kot njihovi podizvajalci. Po petih letih dela so začeli samostojno delovati in danes imajo svoje predstavništvo v Moskvi. Na Hrvaškem so ustanovili podjetje, matično podjetje jim daje garancijo, delajo pa tudi za slovenska podjetja v BiH in v Srbiji.



Slika 7: Tovarna hladilne tehnike Valjevo (http://www.vegrad.si/include/image_view.php?img_id=625)

Vegrad je danes prisoten na tržiščih Rusije, Ukrajine, Hrvaške, Srbije ter BiH. Na teh tržiščih realizirajo 30 % vseh prihodkov podjetja. Specializirani so predvsem z gradnjo stavb, kar večinoma opravljajo tudi v tujini. Večinoma gradijo hotele, poslovne stavbe ter industrijske objekte.

V tujini imajo zaposlenih približno 250 delavcev, predvsem v Rusiji in na Hrvaškem.

4.5.1.2 SCT

SCT je na mednarodnih tržiščih prisoten že zelo dolgo. Prvi gradbeni projekti v tujini so se začeli leta 1968, ko so delali v Libiji in Iraku. Nestabilne politične razmere v Libiji (kralja Idrisa je zamenjal Gadafi) so vplivale tudi na izvajanje njihovih gradbenih projektov. V Iraku so delali ceste (približno 200 km) v začetku 70. let, v Libiji pa bolnico.

Na začetku so sami pridobivali posle, kasneje pa so pridobivali vezane posle. Največji projekt, ki ga je SCT izvajal v tujini, je bil vojaški kompleks v Iraku. Pridobitev tega posla je bila posledica meddržavnega sodelovanja, tako da SCT ni direktno prišel na trg, temveč preko SDPR (Savezna Direkcija za Promet i Rezerve – Zvezna direkcija za promet in rezerve). To je bila agencija za investiranje na vojaškem področju. Takrat so se tudi združila podjetja Slovenija Ceste, Tehnika ter Obnova v eno podjetje.

Kasneje so delali še drugod po Bližnjem vzhodu, nato so šli v Rusijo, kjer so na začetku pridobili precej naročil prenov - od letališča do večjih stavb. Gradili so tudi bolnico v Sibiriji, kjer so izjemno nizke temperature zahtevale posebne načine gradnje.

Zadnje čase so precej aktivni v republikah bivše Jugoslavije, kjer so gradili avtoceste, predore, mejne prehode. Načrte imajo tudi za prodor v Albanijo, kjer potekajo intenzivni pogovori. SCT ima v Bosni in Hercegovini (BiH) ustanovljeno družbo, ki je registrirana tako v BiH kot v Sloveniji in je partnersko podjetje, ustanovljeno s strani SCT in družbe iz BiH. To je ena izmed možnosti za vstop na to tržišče. Na Hrvaškem imajo samo svojo podružnico. Sedaj so spet začeli delati v Rusiji in upajo, da bo v prihodnosti tam še več dela, predvsem na področju gradnje avtocest.

Iz navedenega vidimo, da dela SCT v tujini tako na področju nizkih gradenj (inženirski objekti) kot tudi visokih gradenj.

4.5.1.3 Izkušnje in posebnosti dela v tujini

Preden se odpraviš na tuje tržišče, moraš spoznati trg, lokalno zakonodajo, jezik, strokovno regulativo, način plačil, pridobiti moraš delovna dovoljenja, izbrati najboljšo organiziranost (predstavništvo ali novo ustanovljeno podjetje). Predvsem so pomembna tukaj zavarovanja in garancije ter njihovi izdajatelji (banke in druge finančne ustanove). Ponavadi naša podjetja v tujini spremlja slovenska banka, investitor pa ima svojo banko. Banke se morajo soočiti in naša banka mora sprejeti poslovanje s tujo banko. Ena bolj tveganih držav za poslovanje, kjer slovenska gradbena podjetja največ delajo, je Rusija.

Predstavništva v državah imajo kontakte s potencialnimi investitorji in tudi spremljajo lokalne razpise, na katerih potem sodelujejo z lokalnimi partnerji ali pa s partnerji iz EU. Kar se tiče dela in pridobivanja poslov v EU in zunaj nje, je vse odvisno od razpisnih pogojev. Na nekaterih tržiščih lahko delaš kot partner, drugod pa preko lastnega podjetja. Da lahko registriraš podjetje v tujini, pa moraš izpolnjevati razne pogoje kot so: kadrovski, finančni...

Na Hrvaškem tuja podjetja direktno ne morejo sodelovati na javnih delih, razen tam, kjer so razpisi mednarodni. Če pa imaš tam ustanovljeno podjetje, se pa lahko prijaviš na razpis, moraš pa seveda izpolnjevati razpisne pogoje, kot so reference, garancije... Z osamosvojitvijo Slovenije je notranji trg Jugoslavije postal tuji trg z mejami in je postal enak ostalim tujim trgov. Zaradi vojne na tem območju naša podjetja tu dolgo časa niso bila prisotna, po koncu vojne pa se je začela obnova in s tem tudi povratak naših podjetij. Na tem območju je glavna prednost slovenskih podjetij pred podjetji iz ostalih držav predvsem to, da so si na teh trgih že ustvarili ime, poznavanje lokalne kulture in jezika pa olajšuje njihovo poslovanje.

Z vstopom Slovenije v EU se je povečala odprtost za tuja podjetja v Sloveniji, prav tako pa tudi za naša v tujini. Na področju gradbeništva vstop v EU Sloveniji ni prinesel posebnih prednosti. Pridobitev kakšnih večjih poslov je težavno tudi v državah EU, saj je lokalna gradbena industrija praviloma dobro razvita.

Slovenska gradbena podjetja se zavedajo, da je za uspešen vstop na tuje tržišče potreben čas in zato so se odločila za strategijo prodora na tuje trge že sedaj, torej nekaj let pred predvidenim končanjem avtocestnega križa v Sloveniji, ko lahko pričakujemo, da bo domačih gradbenih naročil manj.

Težave, s katerimi se srečujejo podjetja z delom v tujini, so: drugačne navade, kulturne razlike, večje spremembe v politiki in podobno. Valutna tveganja so bila včasih kar velika in posvetiti je bilo treba veliko pozornost temu, kdaj si menjal denar iz ene valute v drugo. Pri teh menjavah so bili zneski veliki in tudi izguba oziroma dobiček pri tem je bil lahko velik. Vse pogodbe so bile ponavadi sklenjene v eni od stabilnih valut (dolar, evro). Odkar je Slovenija prevzela evro, pa teh tveganj ni več. Pri poslovanju v tujini se pojavijo še dodatni stroški, kot so dodatek na tujino, v osnovi večja plača, stroški z logistiko. Na uspešnost poslovanja v tujini (tako kot doma) vplivajo dobro sklenjeni posli, dobre pogodbe, doseganje kalkulativnih parametrov...

V SCT pravijo, da je njihov cilj držati približno 10 % del v tujini. Več kot 30 % del v tujini je namreč težko izvesti, zlasti če imaš angažirano lastno delovno silo. V vsakem primeru je potrebno računati z lokalno delovno silo. Vodstveni kader pa v vsakem primeru moraš imeti svoj.

4.5.2 Analiza odgovorov vodje projekta

Za boljšo predstavbo, kako poteka gradnja v tujini, kakšne so razlike z gradnjo pri nas, sem opravil razgovor z vodjem projektov pri večjem slovenskem podjetju, ki je bil pred leti v tujini vodja gradbišča.

Sogovornik je bil pred desetletjem vodja gradbišča v Rusiji. Pravi, da je razlogov za to, da so ruski investitorji najeli tuje izvajalce, več. V bolj odmaknjenih predelih Rusije takrat sami niso bili sposobni izvesti zahtevnih objektov in so tujce poklicali zato, ker so s seboj pripeljali znanje in nove tehnologije gradnje. Domača podjetja so takrat obvladovala predvsem velikopanelno montažno gradnjo, monolitne gradnje in opažnih sistemov pa ne. Za objekt, ki

je bil takrat v gradnji, so idejni projekt izdelali sami, nadaljnjo projektno dokumentacijo pa so izdelali slovenski projektanti. Slovensko podjetje je s seboj pripeljalo vse od vodilnega kadra do delovodje ter manjšo skupino kvalificiranih delavcev. Nato so za gradnjo najemali lokalna podjetja in delavce, saj so bili veliko cenejši od naših. Na začetku so le-ti opravljali predvsem manj zahtevna dela, bolj kot pomoč našim delavcem. Sčasoma so se tudi sami s pomočjo naših kvalificiranih delavcev priučili dela. Ključni podizvajalci so bili iz Slovenije, veliko pa tudi iz republik bivše Jugoslavije, ker so poznali naš način dela in so zagotavljali sprejemljivo raven kakovosti, ki je bila sprejemljiva, obenem pa so bili ti delavci cenejši od delavcev iz Slovenije. Za specifična dela so najemali lokalna podjetja, predvsem za dela, kjer se potrebuje mehanizacija, ker bi bil prevoz mehanizacije iz Slovenije predrag, ter za dela manjšega obsega.

Rusi so tujo delovno silo radi najemali tudi zato, ker se je na ta način dalo z različnimi finančnimi transakcijami spraviti denar iz države. Prav zaradi tega so še posebej privatni investitorji radi najemali tuja gradbena podjetja.

Velika inflacija je leta 1998 povzročila finančno krizo, Rusi niso več mogli vračati kreditov in takrat je šlo ogromno tujih podjetij iz Rusije, tudi naša.

Delati v Rusiji je vedno težje. Po podatkih sogovornika zadnja leta slovenska podjetja ne opravljajo več toliko gradbenih del v Rusiji, kot so jih v preteklosti. Sedaj bolj prevzemajo inženiring in nato izvedejo projekt s pomočjo lokalnih izvajalcev. Podjetje samo vodi projekt, delavcev na gradbišču pa nima. Razlog za to je ta, da je našega delavca zelo drago voditi tja, ker so naše plače v primerjavi z njihovimi precej višje. Da se delavec odloči za odhod na delo v tujino, ga je potrebno stimulirati s precej višjo plačo, kar pa potem pomeni, da nisi več cenovno konkurenčen.

Moskva je magnet za vse, tudi tiste, ki niso od tam. Tja se steka večina ruskega denarja in vsak bi rad dobil del pogače. Oblasti želijo zaježiti prilive ljudi in zato se brez bivalnega dovoljenja ne moreš preseliti tja. Postavili so veliko administrativnih omejitev. Vsako podjetje, ki želi izvajati gradbena dela, mora imeti licenco. Za izvajanje gradbenih del v

Moskvi pa mora pridobiti še posebno licenco samo zato, da bi se omejil naval podjetij izven mesta. Tudi predpisi postajajo vedno strožji, tudi kar se tiče varstva okolja in urejenosti gradbišča. Inšpektorji so precej dejavni in pogosto preverjajo izpolnjevanje predpisov, tudi inšpektorji za delo na gradbiščih niso redkost.

Predstavniki slovenskih podjetij v tujini morajo biti v konstantnih stikih s potencialnimi investitorji, bankami oziroma se gibati v takšnih krogih. Včasih je kak projektant izvajalcu namignil na kakšen posel ali pa kar sam predlagal investitorju, naj prosi za ponudbo določenega izvajalca. Privatni investitorji in pa banke so imeli za dela razpise, ki pa niso bili javni. Povpraševanje za gradnjo so poslali samo izbranim podjetjem, kar je onemogočilo pridobitev posla podjetjem, ki na razpis niso bila vabljeni. Na javne razpise se slovenska podjetja niso javljala, ker so bila lokalna podjetja bolj konkurenčna. Da je investitor izbral tujega izvajalca, je moral ponavadi imeti še nek drug interes in ne samo ceno. En interes je bila kakovost, ker domačini niso obvladovali take tehnologije kot tujci, drugi pa je bil povezan z denarjem.

Vodenje projekta v tujini se precej razlikuje od vodenja v Sloveniji. V Sloveniji ima lahko podjetje več oddelkov, ki vsak opravlja svoj del projekta. V tujini pa poteka delo na čisti projektni način in tisti, ki pripravi ponudbo in pridobi posel, tudi organizira vse, da se posel izvede, ga spelje, obračuna in zaključi. Ugotovimo lahko, da ima v tujini vodja gradbišča oziroma projekta veliko več pristojnosti in odgovornosti.

5 ZAKLJUČKI

Slovenska gradbena podjetja so v tujini začela delati v šestdesetih letih prejšnjega stoletja, predvsem v Nemčiji, Rusiji ter Libiji in Iraku. Spremembe za naša podjetja so se zgodile z osamosvojitvijo Slovenije leta 1991, vstop Slovenije v EU ter tudi prevzem evra kot nacionalne valute.

Za pridobitev posla v tujini je potrebno dobro poznavanje lokalne zakonodaje, razpisnih postopkov in načinov pridobivanja poslov. Pozornost je treba nameniti tudi financiranju projektov, garancija in zavarovanjem. Prihodki na projektu ne sledijo nujno trenutnim odhodkom, zato je potrebno razliko nekako pokriti. Pri velikih objektih so te razlike lahko velike in poslužiti se je treba kreditov. Investitor od izvajalca zahteva vrsto garancij, ki so poleg zavarovanj in stroškov financiranja, lahko znaten strošek za izvajalca.

Vedno bolj se pri gradnji objektov za javne potrebe kot način financiranja uporablja javno-zasebno partnerstvo, kjer se za gradnjo objektov za zadovoljevanje javnih potreb uporablja zasebni kapital. Na ta način se lahko na hitro pride do realizacije projekta, brez velike udeležbe javnega kapitala.

Z osamosvojitvijo Slovenije leta 1991 so naša podjetja ostala brez velikega domačega trga, ki je s tem postal tuj trg. Tako kot v gospodarstvu je tudi v gradbeništvu prišlo do krize. Dokler je trajala na območju bivše Jugoslavije vojna, na tem območju ni bilo dela. Po koncu vojne in po stabilizaciji razmer se je pa začela povojna obnova in vlaganja v infrastrukturo. Podjetja iz Slovenije so bila ena prvih, ki so začela delati na tem območju, ki je zadnja leta za naša podjetja tudi eno najbolj aktivnih.

Dokler se ne bo program izgradnje avtocest končal, bo za naša podjetja v Sloveniji dela še dovolj in tudi zato se naša gradbena podjetja še ne odločajo tako množično za dela v tujini. V prihodnosti se nam obeta še gradnja in posodobitev železniške infrastrukture, kar kaže na to,

da v Sloveniji še kar nekaj časa ne bo zmanjkalo dela in zato ni za pričakovati prevelikega zanimanja za dela v tujini. Kljub temu posamezna slovenska podjetja delajo tudi v tujini, kjer realizirajo tudi do 30% vseh prihodkov.

Izvedena analiza kaže, da slovenska gradbena podjetja v zadnjih letih v tujini delajo v zelo omejenem obsegu. V primerjavi z vrednostjo opravljenih del v Sloveniji je vrednost del v tujini zelo majhna, delež del v tujini pa se iz leta v leto zmanjšuje. Takšne razmere lahko pojasnimo z živahno gospodarsko rastjo v Sloveniji, ki vpliva na gradbene dejavnosti na dva načina: po eni strani gradnja avtocest generira gospodarsko rast, po drugi strani pa je takšna rast rezultira v večanju investicij.

Vrednost opravljenih del slovenskih podjetij v tujini niha nekje okoli vrednosti 100 mio EUR, vrednost opravljenih del v Sloveniji pa se povečuje iz leta v leto tudi z 20 odstotno rastjo letno in je v letu 2006 znašala 2400 mio EUR. Količina del v Sloveniji vpliva na to, kako intenzivno podjetja iščejo delo v tujini. Delež opravljenih del v tujini v primerjavi s Slovenijo se zadnje desetletje giblje med 3,5 in 8,7 odstotki in zadnja leta pada.

Glede na vrsto gradbenih objektov, ki jih gradijo v tujini slovenska gradbena podjetja, lahko iz izvedene analize ugotovimo, da so pred letom 2002 naša podjetja v tujini gradila predvsem stavbe, zadnja leta pa se je vrednost stavb in inženirskih objektov izenačila.

Danes delo v tujini ni več taka prednost, kot je bilo za časa Jugoslavije, ko je bil to edini način, da so podjetja prišla do deviz, s katerimi so nato kupovala licence, material ali opremo v tujini. Kljub dobljenim rezultatom lahko ugotovimo, da zlasti večja podjetja želijo iz strateških razlogov del svojih prihodkov pridobiti na tujih trgih. S tem vzdržujejo na teh trgih blagovno znamko in določen tržni delež, ki bi se ga dalo po potrebi tudi povečati.

VIRI

Banka Slovenije. 2007. Elektronska komunikacija.

Blagus, M. 2007. Osebna komunikacija.

Carillo, P., Heavey, I. 2000. UK contractors acquisition strategy for Central and Eastern Europe. *Engineering, Construction and Architectural Management*, Volume 7, Issue 3: 322-328.

Cekić, Z. 2006. *Internacionalno građevinarstvo*. Beograd, GP »Budučnost« - Zrenjanin: 401 str.

Energoplan, spletna stran,
http://www.energoplan.si/usr_files/Sol%20Garden%2001x0.jpg (15. 12. 2007).

Gradbena dejavnost v tujini, Slovenija, 1. polletje 2006,
http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=560 (12. 10. 2007).

Gradbena dejavnost v tujini, Slovenija, 2006,
http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=842 (12. 10. 2007).

Gradbena dejavnost v tujini, Slovenija, 1. polletje 2007,
http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1288 (12. 10. 2007).

Gržinič, B. 2007. Osebna komunikacija.

Hendrickson, C., 1998. *Financing of Constructed Facilities*. V: Hendrickson, C., *Project Management for Construction*,
http://www.ce.cmu.edu/pmbook/07_Financing_of_Constructed_Facilities.html (10. 1. 2008).

Hrovat, M. 2007. Študija o latiniziranju slovenskih imen, spletni vir,
http://www.promin.si/zgodovina/antika/latinska_imena.htm (10. 1. 2008).

Inženirska zbornica Slovenije, Spletna stran,
<http://www.izs.si/typo3temp/pics/c3bdc550d9.jpg> (15. 12. 2007).

Mednarodno sodelovanje, Mednarodni finančni odnosi, Spletna stran Ministrstva za finance,
http://www.sigov.si/mf/slov/medn_fin/svetovna_banka.htm (13. 12. 2007).

Myers, D. 2004. *Construction economics: a new approach*, Spon Press, London, VB: 282 str.

Ngowi, A.B. 2007. The role of trustworthiness in the formation and governance of construction alliances. *Building and Environment*, Volume 42, Issue 4: 1828-1835.

Ngowi, A.B., Pienaar, E., Talukhaba, A., Mbachu, J. 2005. The globalisation of the construction industry – a review. Building and Environment, Volume 40, Issue 1: 135-141.

NKBM. 2007. Elektronska komunikacija.

Primorje, Letno poročilo 2006,
http://www.primorje.si/mma_bin.php?id=2007080915163674 (13. 3. 2008).

Rowan, V. 2005. How Joint Ventures are organized, operated on international construction projects
http://www.constructionweblinks.com/Resources/Industry_Reports_Newsletters/May_23_2005/howj.html (15. 12. 2007).

Rudis, Letno poročilo 2006,
http://www.rudis.si/novice/fin_por/2006/lp_2006_celota.pdf (13. 3. 2008).

SCT, Letno poročilo 2006,
http://www.sct.si/letno/2006_SCT_Letno_Porocilo.pdf (12. 1. 2008).

SKANSKA, spletna stran,
http://www.skanska.com/files/documents/investor_relations/MarketDays/BOJ-PWA_CMD_2004_projects.pdf (12. 3. 2007).

Izvozno okno,
<http://www.izvoznookno.si/> (15. 1. 2008).

UMAR – Urad republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, Jesenska napoved gospodarskih gibanj 2007,
<http://www.umar.gov.si/public/analiza/jesen07/Jesenska%20napoved%202007.pdf>
(15. 12. 2007).

Slovenska izvozna banka – SID,
<http://www.sid.si> (15. 11. 2007).

SCT,
<http://www.sct.si> (15. 11. 2007).

Ministrstvo za finance – MF,
http://www.sigov.si/mf/slov/medn_fin/svetovna_bankna.htm (15. 11. 2007).

World bank group,
<http://www.worldbank.org> (15. 11. 2007).

Statistično poročilo o oddanih javnih naročilih v letu 2006,

http://www.mf.gov.si/slov/javnar/statisticno_porocilo_2006.pdf (25. 3. 2008).

Metodološka pojasnila, Statistični letopis 2003.

http://www.stat.si/letopis/2003/21_03/21-03.doc (23. 9. 2007).

Smelt d.d., spletna stran, <http://www.smelt.si/>.

Statistični letopis 2002: str. 352-354

<http://www.stat.si/letopis/2002/21-02.pdf> (23. 9. 2007).

Statistični letopis 2003: str. 348-349

<http://www.stat.si/letopis/2003/21-03.pdf> (23. 9. 2007).

Statistični letopis 2004: str. 375-376

<http://www.stat.si/letopis/2004/21-04.pdf> (23. 9. 2007).

Statistični letopis 2005, str. 354-355

<http://www.stat.si/letopis/2005/20-05.pdf> (23. 9. 2007).

Statistični letopis 2006, str. 356

<http://www.stat.si/letopis/2006/20-06.pdf> (23. 9. 2007).

Šelih, Jana. 2007. Environmental management systems and construction SMEs: a case study for Slovenia. *J. civ. eng. manag.*, letn. 13, št. 3: str. 217-226.

http://www.jcem.vgtu.lt/upload/civil_zurn/selih.pdf (1. 11. 2007).

Tavčar, M. 2002. Kultura dežel in organizacij. V: Možina, S., Rozman, R., Glas, M., »et al«. Management: nova znanja za uspeh. Radovljica, Didakta: str. 176-205.

Trontelj, Ž. 2007. Vpliv javno-zasebnega partnerstva na proces graditve. Diplomski naloga. Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo, Oddelek za gradbeništvo, Komunalna smer.

Vuk, D., Knez, M. 2004. Investicijski management. Kranj, Moderna Organizacija: 165 str.

Vegrad d.d. Spletna stran,
http://www.vegrad.si/include/image_view.php?img_id=625 (15. 11. 2007).

Volume of works performed by kind of activities "Construction",
http://www.gks.ru/free_doc/2007/b07_12/16-01.htm (20. 3. 2008).

Zakon o javnem naročanju (ZJN-2) Ur. l. RS, št. 128/2006, Št. 001-22-183/06.

Žvan, A. 2007. Osebna komunikacija.