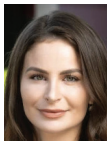
CC BY SA

prof. dr. Tjaša Redek, univ. dipl. ekon.
tjasa.redek@ef.uni-lj.si

asist. dr. Eva Erjavec, mag. posl. ved
eva.erjavec@ef.uni-lj.si
Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17
1000 Ljubljana



Znanstveni članek
UDK/UDC 69:005.412(497.4)

ANALIZA STANJA IN RAZVOJNIH PERSPEKTIV SLOVENSKEGA GRADBENEGA SEKTORJA Z VIDIKA PODJETIJ

ANALYSIS OF THE CURRENT STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS OF THE SLOVENIAN CONSTRUCTION SECTOR FROM A BUSINESS PERSPECTIVE

Povzetek

Prispevek analizira stanje, razvojne perspektive in ključne omejitve slovenskega gradbenega sektorja z vidika podjetij. Analiza temelji na anketi, izvedeni marca 2026, v kateri je sodelovalo 199 podjetij. Poseben poudarek je namenjen razlikam med uspešnejšimi in manj uspešnimi podjetji na področju agilnosti, digitalizacije, vlaganj v neotipljivi kapital ter pričakovanj glede poslovanja v letu 2026. Rezultati kažejo, da se uspešnejša podjetja od manj uspešnih najbolj razlikujejo po večji organizacijski in vedenjski agilnosti, medtem ko so razlike pri zaznanem pomenu investicij v neotipljivi kapital in pri digitalizaciji precej manj izrazite. Podjetja za leto 2026 večinoma pričakujejo stabilnost poslovanja, vendar ob izrazitih stroškovnih pritiskih, zlasti zaradi rasti stroškov dela, materialov in energije. Med najpomembnejšimi ovirami izpostavljajo tudi pomanjkanje ustrezne delovne sile, davčno in administrativno obremenitev ter regulatorno nepredvidljivost. Predlogi podjetij za izboljšanje poslovnega okolja so osredotočeni na davčno razbremenitev, zmanjšanje birokracije, večjo podporo investicijam ter izboljšanje kadrovske politike.

Ključne besede: gradbeni sektor, uspešnost podjetij, agilnost, digitalizacija, neotipljivi kapital, poslovno okolje

Summary

The article examines the current state, development prospects, and key constraints of the Slovenian construction sector from the perspective of companies. The analysis is based on a survey conducted in March 2026, covering 199 companies. Particular attention is given to differences between more and less successful companies in terms of agility, digitalization, investment in intangible capital, and expectations for business performance in 2026. The findings show that more successful companies differ from less successful ones primarily in their greater organizational and behavioural agility, while differences in the perceived importance of intangible capital investments and digitalization are considerably less pronounced. For 2026, companies mostly expect business stability rather than major expansion, but under strong cost pressures, especially due to rising labour, material, and energy costs. Among the most important barriers, companies also emphasize the lack of adequately skilled labour, the tax and administrative burden, and regulatory unpredictability. To improve the business environment, companies emphasize focus mainly tax relief, less bureaucracy, stronger support for investment, and improvements in labour market and skills policies.

Key words: construction sector, company performance, agility, digitalization, intangible capital, business environment

1 UVOD

Gradbeni sektor je eden ključnih segmentov slovenskega gospodarstva, saj pomembno prispeva k ustvarjanju dodane vrednosti (6,7 % BDP), zaposlovanju ter razvoju infrastrukture in širšega gospodarskega okolja. Zaradi svoje povezanosti z drugimi dejavnostmi, kot so industrija, energetika in storitve, ima pomembno multiplikativno vlogo ter vpliva na investicijsko aktivnost in gospodarsko rast. Hkrati je to panoga, ki je izrazito ciklična in občutljiva na makroekonomske spremembe, kar povečuje pomen razumevanja dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost podjetij v tem sektorju.

Kljub relativno velikemu ekonomskemu pomenu se gradbeni sektor sooča z vrsto strukturnih izzivov. Panogo zaznamuje izrazita razdrobljenost, saj v njej deluje približno 25.000 podjetij, med katerimi prevladujejo mikro in mala podjetja, kar omejuje izkoriščanje ekonomij obsega in zmanjšuje investicijsko sposobnost. Produktivnost, merjena z dodano vrednostjo na zaposlenega, kaže na izrazit zaostanek za predelovalnimi dejavnostmi, kar kaže na relativno nizko učinkovitost sektorja. Dodatna omejitev je nizka stopnja digitalizacije. Sektor se sooča tudi z izrazitimi kadrovskimi izzivi, povezanimi s pomanjkanjem ustrezno usposobljene delovne sile. Ti pritiski so dodatno okrepljeni z rastjo cen materialov, energije in dela ter z administrativnimi in regulatornimi ovirami, kar ustvarja negotovo poslovno okolje.

Osrednji cilj prispevka je analizirati značilnosti poslovanja podjetij v gradbenem sektorju ter preučiti razlike med uspešnejšimi in manj uspešnimi podjetji, zlasti na področju agilnosti, digitalizacije in vlaganj v neotipljivi kapital. Poseben poudarek je namenjen identifikaciji ključnih dejavnikov, ki prispevajo k poslovni uspešnosti podjetij, ter razumevanju njihove vloge v pogojih povečane negotovosti in strukturnih omejitev.

Metodološko analiza temelji na kvantitativni obdelavi anketnih podatkov, zbranih med podjetji v gradbeni dejavnosti v Sloveniji. Uporabljene so deskriptivne statistične metode za prikaz osnovnih značilnosti vzorca ter metode večrazsežnostne analize, kot so analiza glavnih komponent (PCA) in razvrščanje v skupine, ki omogočajo identifikacijo razlik med podjetji glede na njihovo uspešnost, vedenjske značilnosti in investicijske vzorce. Takšen pristop omogoča celovitejši vpogled v heterogenost sektorja in boljše razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na poslovno uspešnost.

Pri interpretaciji rezultatov je treba upoštevati določene omejitve raziskave. Te izhajajo predvsem iz strukture vzorca, v katerem prevladujejo mikro in mala podjetja, ter iz dejstva, da podatki temeljijo na samoocenah respondentov, kar lahko vključuje določeno stopnjo subjektivnosti. Poleg tega presečni značaj podatkov ne omogoča analize dolgoročnih trendov ali vzročno-posledičnih povezav med posameznimi dejavniki.

Prispevek je strukturiran v več poglavjih. V drugem poglavju so predstavljeni značilnosti gradbenega sektorja v Sloveniji in dejavniki uspešnosti podjetij v gradbenem sektorju. V tretjem poglavju sta predstavljena metodologija raziskave in opis analiziranega vzorca. Sledi empirična analiza v četrtem poglavju, ki vključuje pregled značilnosti poslovanja podjetij ter primerjavo med uspešnejšimi in manj uspešnimi podjetji. Prispevek se zaključi z razpravo, v kateri so rezultati umeščeni v širši kontekst, ter s sklepnimi ugotovitvami in implikacijami za prakso in nadaljnje raziskave.

2 ZNAČILNOSTI GRADBENEGA SEKTORJA V SLOVENIJI IN DEJAVNIKI USPEŠNOSTI

2.1 Značilnosti gradbenega sektorja

Gradbeni sektor v Sloveniji je pomemben segment nacionalnega gospodarstva, saj prispeva približno 6,7 % BDP in zaposluje okoli 85.000 ljudi [Statistični urad Republike Slovenije, 2025]. Gre torej za strateško pomembno panogo, ki ima velik vpliv na gospodarsko aktivnost, investicije in razvoj infrastrukture. Po krizi (2009–2014) je sektor okreval in v zadnjih letih ponovno raste, vendar ga zaznamujejo izrazita razdrobljenost, nizka produktivnost in visoka cikličnost. V panogi prevladujejo mikro in mala podjetja, kar omejuje izkoriščanje ekonomij obsega in krepi cenovno konkurenco, ki se pogosto osredotoča na zagotavljanje najnižjih cen, zlasti v okviru javnih naročil. Produktivnost, merjena z dodano vrednostjo na zaposlenega, je v letu 2024 znašala 38.199 evrov in zaostaja za predelovalnimi dejavnostmi (56.114 evrov), hkrati pa so prisotne velike razlike med posameznimi podpanogami, kar kaže na heterogenost sektorja oseb [Statistični urad Republike Slovenije, 2025]. Gradbeništvo je izrazito ciklično in močno odvisno od domačega trga, zaradi česar je občutljivo na makroekonomska nihanja in investicijske tokove. Pomembna značilnost sektorja je tudi relativno nizka stopnja digitalizacije, le okoli 10 % podjetij v gradbenem sektorju je visoko digitalno naprednih, medtem ko približno 36 % podjetij še vedno sploh ni digitaliziranih, digitalne investicije pa so usmerjene predvsem v kratkoročne operativne učinke, medtem ko strateški vidiki ostajajo manj izpostavljeni. Sektor se sooča tudi z izrazitimi izzivi na trgu dela, zlasti s pomanjkanjem ustrezno usposobljenega kadra, visoko fluktuacijo in naraščajočo odvisnostjo od tujih delavcev (53 % vseh zaposlenih v sektorju predstavljajo tujci [Statistični urad Republike Slovenije, 2025]), kar dodatno povečuje stroškovne pritiske. Ti pritiski so okrepljeni še z rastjo cen materialov in energije ter z administrativnimi in regulatornimi bremeni.

2.2 Dejavniki uspešnosti podjetij v gradbeništvu

Dejavniki uspešnosti v gradbenem sektorju presegajo zgolj tradicionalne vidike stroškovne učinkovitosti in vključujejo širši nabor strateških usmeritev. V sodobni literaturi se uspešnost podjetij pojasnjuje skozi kombinacijo notranjih in zunanjih dejavnikov, pri čemer imajo ključno vlogo predvsem notranje zmogljivosti podjetij, kot poudarja pristop na osnovi virov (angl. Resource-Based View – RBV), po katerem trajna konkurenčna prednost izhaja iz edinstvenih, težko posnemljivih virov, kot so znanje, organizacijske sposobnosti, inovativnost in človeški kapital [Barney, 1991]. Med ključnimi dejavniki se izpostavlja uvajanje inovacij in digitalizacije, pri čemer imajo pomembno vlogo napredna orodja, kot so informacijsko modeliranje gradenj (siBIM) in uporaba dronov, ki prispevajo k večji učinkovitosti v izvedbi. Pomemben dejavnik uspešnosti je tudi usmerjenost v trajnostni razvoj, z vključevanjem obnovljivih virov energije, zelenih praks ter odpornih (angl. resilient) rešitev kot odgovor na podnebne spremembe. Nadalje je za dolgoročni uspeh ključnega pomena sodelovanje med različnimi deležniki, vključno z državo, industrijo in znanstveno sfero, preko javno-zasebnih partnerstev, ki omogočajo hitrejšo implementacijo projektov. Pomembno vlogo ima tudi učinkovito upravljanje človeških virov, predvsem z vidika reševanja pomanjkanja

delovne sile in razvoja kompetenc skozi izobraževanje in usposabljanje. Ne nazadnje je uspešnost odvisna tudi od sposobnosti proaktivnega upravljanja tveganj, vključno z ekonomskimi, zdravstvenimi in geopolitičnimi šoki, kar zahteva visoko stopnjo prilagodljivosti [Gupta et al., 2026].

Poleg statičnih virov sodobni pristopi poudarjajo pomen dinamičnih sposobnosti (dynamic capabilities), ki podjetjem omogočajo zaznavanje sprememb v okolju, njihovo interpretacijo ter pravočasno prilagajanje strategij in poslovnih procesov [Teece et al., 1997].

V gradbenem sektorju se to odraža predvsem v organizacijski agilnosti, sposobnosti hitrega odzivanja na tržne spremembe ter učinkoviti integraciji digitalnih tehnologij in inovacijskih rešitev. Empirični rezultati potrjujejo, da uspešnejša podjetja izkazujejo višjo stopnjo prilagodljivosti, več vlagajo v neotipljivi kapital ter učinkoviteje izkoriščajo znanje in organizacijske prakse za izboljšanje svoje konkurenčnosti [Adarov et al., 2022; Corrado et al., 2013; Pereira et al., 2021].

Na drugi strani zunanji dejavniki vključujejo širše poslovno okolje, ki pomembno vpliva na uspešnost podjetij. Gradbeni sektor je izrazito izpostavljen makroekonomskim nihanjem, regulativnim spremembam ter stroškovnim pritiskom, zlasti na področju dela, materialov in energije, hkrati pa se sooča s pomanjkanjem ustrezno usposobljene delovne sile ter institucionalnimi omejitvami, kot so birokracija in nepredvidljivost zakonodaje [Thum-Thysen et al., 2019]. Poleg tega literatura poudarja pomen trajnostnega javnega naročanja kot enega ključnih dejavnikov uspešnosti v sodobnih gradbenih projektih. Med najpomembnejšimi dejavniki uspeha na tem področju izstopajo močna zavezanost države, razvoj trga zelenih gradbenih materialov ter vključevanje naprednih trajnostnih tehnologij, zlasti v javnem sektorju, medtem ko zasebni sektor večji poudarek namenja izobraževanju in usposabljanju za trajnostne prakse [Van Nguyen, 2023]. Ti rezultati potrjujejo, da uspešnost gradbenih projektov ni več odvisna zgolj od operativne učinkovitosti, temveč vse bolj od sposobnosti integracije trajnostnih načel, inovacij in organizacijskih zmogljivosti v celoten proces nabave in izvedbe projektov.

3 METODOLOGIJA IN ZNAČILNOSTI ANALIZIRANIH PODJETIJ

3.1 Metodologija

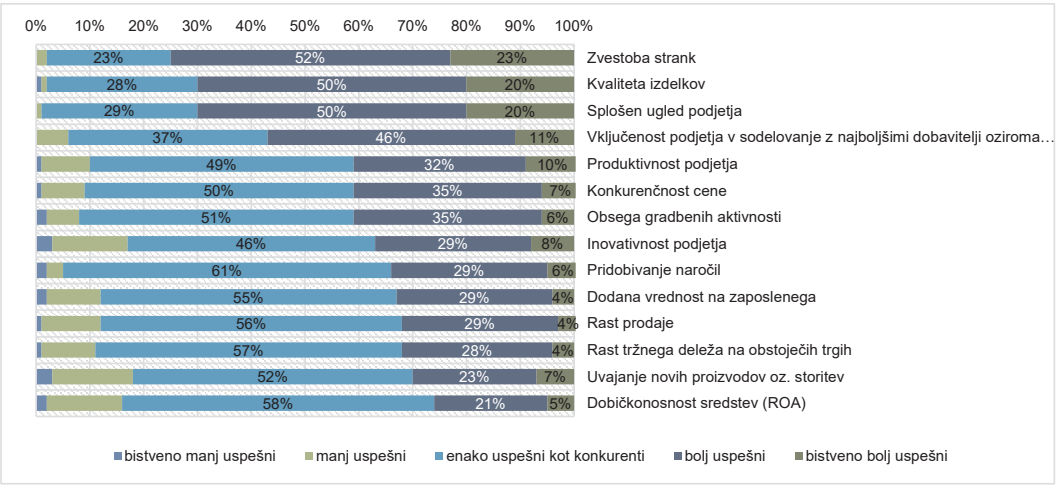
Glavni cilj analize je preučiti razlike med bolj in manj uspešnimi podjetji v gradbenem sektorju v Sloveniji, predvsem na področju internacionalizacije, digitalizacije, vlaganja v neotipljivi kapital pa tudi načrtov za prihodnost (tudi za leto 2026) ter glede percepcije pomena ovir, ki izhajajo iz poslovnega okolja.

Analiza temelji na anketnih podatkih, ki so bili zbrani marca 2026. Vprašalnik je vseboval 18 vprašanj, večina vprašanj pa je imela več podvprašanj, kar je skupaj omogočalo analizo 163 spremenljivk. Vprašalnik je po vsebinskih sklopih zajemal splošne podatke o podjetju (velikost, ciljne trge, panogo), uspešnost podjetja, načrte za 2026 v primerjavi z letom prej, digitalizacijo, inovativnost, vlaganja v neotipljivi kapital ter percepcije ovir v poslovnem okolju. Na anketo, ki smo jo poslali vsem podjetjem v sektorju z vsaj 5 zaposlenimi, je odgovorilo 199 podjetij, od tega je bilo 88 izpolnjenih popolnoma.

V vzorcu so bila zajeta podjetja gradbeništva (SKD-panoga F). 46 odstotkov je bilo mikro podjetij z največ 9 zaposlenimi, 46 odstotkov malih podjetij z 10 do 49 zaposlenimi, srednjih podjetij (s 50 do 249 zaposlenimi) je bilo 6,5 %, 2 podjetji pa sta bili veliki. Analiza distribucije podjetij po uspešnosti, ki smo jo merili z dodano vrednostjo na zaposlenega, je pokazala, da le dobra petina podjetij poroča, da presega 45 tisoč evrov dodane vrednosti na zaposlenega, samo 11 % respondentov pa je preseglo 60 tisoč evrov na zaposlenega, kar je blizu povprečne dodane vrednosti v Sloveniji.

3.2 Značilnosti poslovanja podjetij

Podjetja v gradbenem sektorju svojo konkurenčno uspešnost najpogosteje ocenjujejo kot primerljivo s konkurenti, pri čemer delež podjetij, ki se ocenjujejo kot bistveno bolj uspešna, ostaja relativno nizek (Slika 1). Najvišje samoocene so povezane z vidiki kakovosti, zvestobe strank in ugleda podjetja, kar kaže, da podjetja svojo konkurenčno prednost vidijo predvsem v necenovnih dejavnikih in dolgoročnih odnosih s kupci. Nas-



Podatki: Anketa.

Slika 1. *Samoocena uspešnosti podjetij v primerjavi s konkurenti: delež respondentov, ki je izbral določen odgovor*

protno so nižje ocenjeni kazalniki, povezani z dobičkonosnostjo, rastjo tržnega deleža in dodano vrednostjo, kar nakazuje omejitve pri doseganju višje ekonomske učinkovitosti.

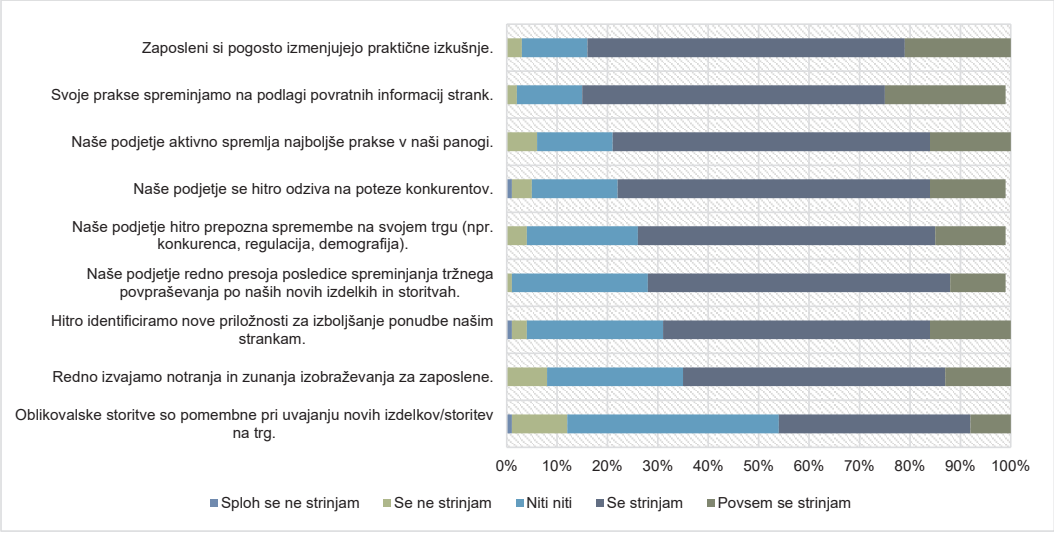
Rezultati hkrati potrjujejo, da podjetja kot ključne dejavnike uspešnosti prepoznavajo predvsem operativne in stroškovne vidike poslovanja. V ospredju so zniževanje proizvodnih stroškov, povečevanje produktivnosti dela ter zagotavljanje konkurenčnih cen, kar odraža izrazit pritisk na stroškovno učinkovitost in cenovno konkurenco v panogi. Pomembno vlogo imajo tudi hiter razvoj novih izdelkov ali storitev ter razvoj strankam prilagojenih rešitev, kar kaže na potrebo po kombinaciji učinkovitosti in prilagodljivosti. Podjetja v gradbeništvu svojo uspešnost gradijo na prepletu stroškovne konkurenčnosti, kakovosti in sposobnosti prilagajanja tržnim zahtevam, vendar z omejenim prebojem v višje segmente dodane vrednosti.

V povprečju podjetja v gradbenem sektorju izkazujejo razmeroma visoko stopnjo agilnosti, saj se večina respondentov strinja s trditvami, ki opisujejo prilagodljivo in odzivno delovanje podjetij (Slika 2). Največ podjetji agilnost dosega z aktivnim spremljanjem najboljših praks v panogi, s hitrim odzivanjem na poteze konkurentov ter prilagajanjem poslovnih praks na podlagi povratnih informacij strank. To kaže na tržno usmerjenost podjetij ter sposobnost učenja iz okolja.

Relativno visoka je tudi sposobnost podjetij za prepoznavanje sprememb na trgu in identificiranje novih priložnosti, kar potrjuje njihovo prilagodljivost v dinamičnem poslovnem okolju. Nekoliko nižje so redno izvajanje notranjih in zunanjih izobraževanj ter pomen oblikovalskih storitev pri uvajanju novih izdelkov ali storitev. To nakazuje, da podjetja sicer razvijajo operativno agilnost, vendar obstaja prostor za izboljšave na področju sistematičnega razvoja kompetenc in inovacijskih procesov.

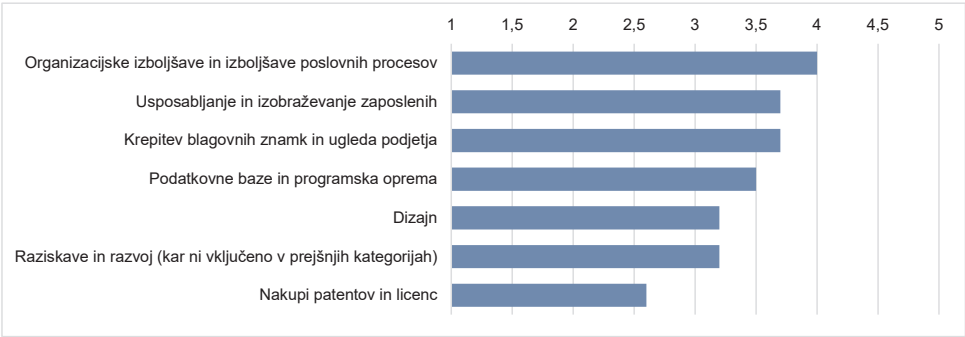
Podjetja se zavedajo pomena agilnosti poslovanja v gradbeništvu, pri čemer ta temelji predvsem na odzivnosti, prilagajanju trgu in prenosu znanja, manj pa na formaliziranih procesih učenja in dolgoročnem razvoju organizacijskih zmogljivosti.

Prepoznavanje pomena mehkih dejavnikov rasti produktivnosti je v gradbenem sektorju prisotno, vendar so njihove prioritete predvsem usmerjene v izboljšanje notranjih procesov in organizacije (Slika 3). Najvišje ocenjena dejavnika sta organizacijske izboljšave in izboljšave poslovnih procesov ter usposabljanje in



Podatki: Anketa.

Slika 2. *Agilnost (strinjanje s trditvami, ki opisujejo agilnost podjetij)*



Podatki: Anketa.

Slika 3. *Vlaganje v mehke dejavnike rasti: Kako pomembne so za uspešnost vašega podjetja investicije v naslednje mehke dejavnike rasti produktivnosti? (zelo malo–zelo močno) (N = 64)*

izobraževanje zaposlenih, kar kaže na zavedanje podjetij o pomenu učinkovitega upravljanja in razvoja človeškega kapitala za dolgoročno uspešnost. Relativno visoko podjetja ocenjujejo tudi krepitev blagovnih znamk in ugleda podjetja, kar nakazuje postopno preusmerjanje k tržni diferenciaciji.

Na drugi strani so nekoliko nižje ocenjene investicije v podatkovne baze in programsko opremo, dizajn ter raziskave in razvoj, kar kaže na še neizkoriščen potencial na področju digitalizacije in inovacijskih aktivnosti. Najnižjo pomembnost podjetja pripisujejo nakupom patentov in licenc, kar kaže omejeno uporabo formalnih mehanizmov prenosa znanja in tehnologij.

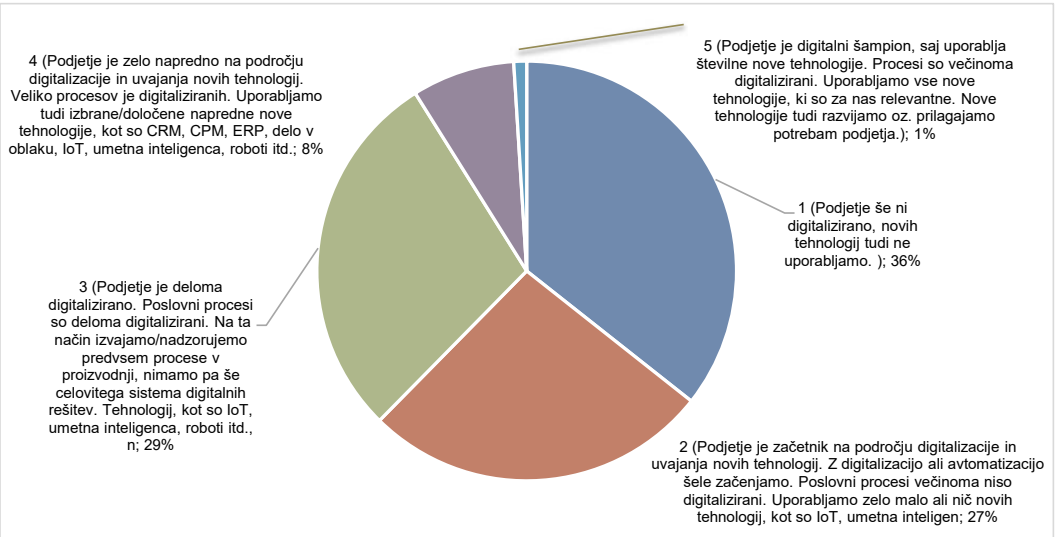
Rezultati so skladni tudi s kvalitativnimi ugotovitvami ankete, kjer podjetja opozarjajo na pomanjkljivosti na področju menedžerskih in organizacijskih kompetenc: »*Veliko podjetij je zraslo iz garaže, lastniki imajo zelo osnovno znanje o vodenju podjetij, ekonomiki in trženju.*« To dodatno potrjuje, da kljub prepoznavanju pomena mehkih dejavnikov ostajajo omejitve pri njihovem sistematičnem razvoju.

Z vidika digitalizacije je napredek v gradbenem sektorju razmeroma počasen in neenakomeren. Iz prikazanih rezultatov (Slika 4) je razvidno, da največji delež podjetij (približno 36 %) sploh ni digitaliziran oziroma ne uporablja novih tehnologij, medtem ko je27 % podjetji na začetnih stopnjah digitalizacije, kjer šele uvajajo osnovne digitalne rešitve. Približno tretjina podjetij je deloma digitaliziranih, kar pomeni, da so posamezni procesi digitalno podprti, vendar še ne obstaja celovit in integriran sistem. Nasprotno je delež tehnološko naprednih podjetij in t. i. digitalnih šampionov skupaj nižji od 10 %.

Takšna struktura kaže na izrazit razkorak med podjetji, ki digitalizacijo že aktivno uvajajo, in tistimi, ki zaostajajo. Digitalizacija se v praksi pogosto uporablja predvsem za optimizacijo posameznih operativnih procesov, ne pa kot strateško orodje za preoblikovanje poslovnih modelov. Kljub prepoznanemu pomenu digitalnih tehnologij njihov dejanski vpliv na konkurenčnost sektorja ostaja omejen, kar nakazuje na pomemben neizkoriščen potencial za izboljšanje produktivnosti, inovativnosti in dolgoročne uspešnosti podjetij.

4 ANALIZA RAZLIK MED USPEŠNEJŠIMI IN MANJ USPEŠNIMI PODJETJI NA PODROČJU INVESTICIJ IN OBNAŠANJU PODJETJA

S pomočjo metode razvrščanja v skupine (angl. clustering) smo podjetja razdelili v dve skupini: bolj in manj uspešna.[1] Podjetja smo razdelili na podlagi vprašanja, v katerem smo podjetja prosili, da ocenijo svojo primerjalno uspešnost s konkurenti po 13 dimenzijah, in sicer glede kvalitete, cene, inovativnosti, produktivnosti, dodane vrednosti, rasti prodaje, tržnega deleža, ugleda med kupci, zvestobe kupcev, sodelovanja, dobičkonosnosti sredstev (ROA), splošnega ugleda podjetja ter uvajanja novih proizvodov. S pomočjo PCA smo najprej oblikovali tri dimenzije, nato pa na podlagi teh razdelili podjetja v dve skupini: boljšo in slabšo. V analizo smo vključili vse ankete, ki so bile izpolnjene za relevantna vprašanja, skupaj 96.



Podatki: Anketa.

Slika 4. *Digitalizacija*

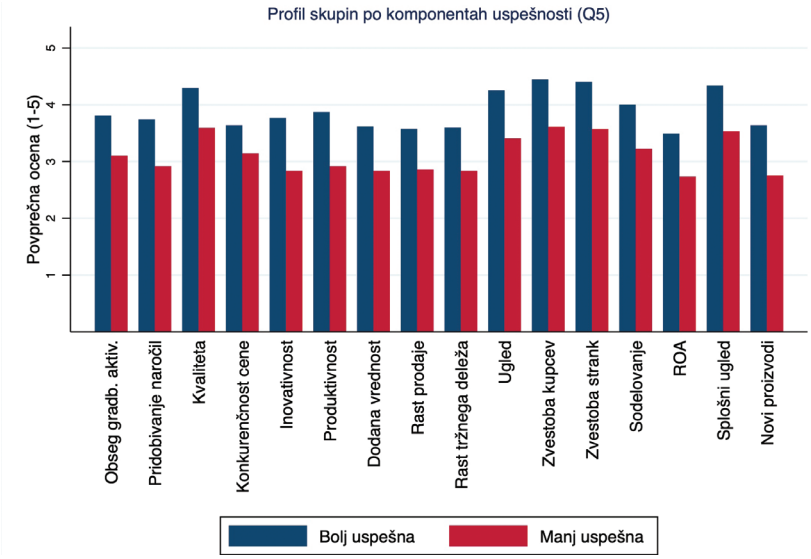
[1] Pri izbiri metode razvrščanja smo se odločili za omenjeno kombinacijo PCA in K-means clusteringa, saj je ta v primerjavi z drugimi metodami (samo K-means, Ward, PAM (K-medoidov) pokazala najboljše rezultate glede kakovosti razvrščanja, robustnosti in zmanjšanja vpliva multikolinearnosti med spremenljivkami. Indeks Calinski-Harabasz je pri PCA + K-means znašal 68,57 v primerjavi z 41,53 pri navadnem K-means, kar kaže na bolj kompaktne in jasneje ločene skupine. Visoka koreliranost spremenljivk Q5 (Cronbach $\alpha = 0{,}934$) pri razvrščanju na vseh 13 dimenzijah vnaša odvečnost informacij, ki jo PCA odpravlja s strnitvijo v tri neodvisne komponente (75,1 % pojasnjene variance). Hkrati se pri vzorcu 72 enot razmerje enot na dimenzijo izboljša s približno 5,5 na 24, kar poveča stabilnost rešitve. Ujemanje z drugimi metodami (90–93 %) potrjuje robustnost rešitve, ki pripelje do dveh skupin.

V prvo skupino, ki jo sestavljajo uspešnejša podjetja glede na lastno primerjalno oceno, je bilo razvrščenih 47 podjetij. Med njimi je 55 % malih podjetij, 6 % pa srednje velikih, preostala so mikro podjetja. Drugo skupino, ki vključuje manj uspešna podjetja, sestavlja 49 podjetij; tudi v tej skupini prevladujejo mikro podjetja, ki predstavljajo 41 % vseh podjetij v skupini, medtem ko srednja podjetja in eno veliko podjetje skupaj predstavljajo dobrih 9 odstotkov vseh podjetij v tej skupini, preostalo pa so mala podjetja.

Podjetja smo povprašali tudi o višini ustvarjene dodane vrednosti na zaposlenega v letu 2025. V skupini manj uspešnih podjetij je samo petina podjetij poročala, da je dodana vrednost na zaposlenega znašala več kot 45 tisoč evrov. V skupini uspešnejših podjetij je bil delež takšnih podjetij okoli 35%.

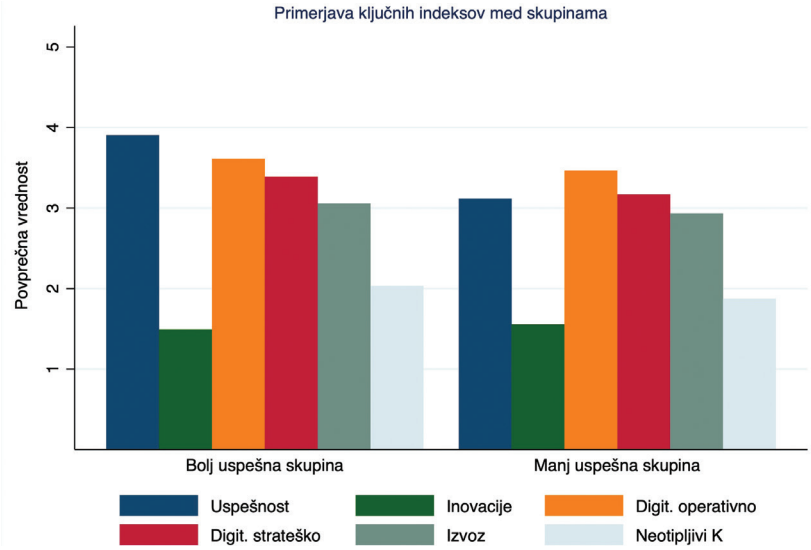
Slika 5 prikazuje samoocene podjetij glede njihove uspešnosti v primerjavi s konkurenti na Likertovi lestvici od 1 do 5, kjer vrednost 1 pomeni bistveno manj uspešno, vrednost 3 enako uspešno, vrednost 5 pa bistveno bolj uspešno podjetje. Prav ta samoocena je bila uporabljena kot osnova za razvrščanje podjetij v skupine. Rezultati kažejo izrazite razlike med skupinama v vseh obravnavanih dimenzijah. Te razlike so pri skoraj vseh kazalnikih tudi visoko statistično značilne (p = 0,000), izjema je le konkurenčnost cen, kjer je statistična značilnost razlik nižja, vendar še vedno prisotna (p = 0,004) (glej tudi tabelo A1 v prilogi).

Slika 6 prikazuje primerjavo povprečnih vrednosti izbranih kompozitnih indeksov med obema skupinama podjetij ter tako podaja strnjen pregled razlik, ki jih v nadaljevanju podrobneje obravnavamo po posameznih vsebinskih sklopih.



Podatki: Anketa. Lasten preračun.

Slika 5. *Primerjalna ocena uspešnosti podjetij v obeh skupinah (1 = bistveno manj uspešno, 5 = bistveno bolj uspešno)*



Podatki: Anketa. Lasten preračun.

Slika 6. *Primerjalna ocena uspešnosti podjetij v obeh skupinah*

Posamezni indeksi so izračunani kot povprečja odgovorov na petstopenjski Likertovi lestvici. Indeks uspešnosti temelji na povprečju 13 samoocen podjetij glede njihove primerjalne uspešnosti v odnosu do konkurentov. Indeks neotipljivega kapitala je oblikovan kot povprečje sedmih postavk, ki se nanašajo na pomen podatkovnih baz, patentov, organizacijskih izboljšav, usposabljanja, blagovnih znamk, dizajna in raziskav ter razvoja za uspešnost podjetja. Indeks operativnih učinkov digitalizacije povzema sedem ocen kratkoročnih koristi digitalizacije, kot so znižanje stroškov, izboljšanje kakovosti, večja sledljivost, učinkovitejše upravljanje zalog, manj administrativnih obremenitev, večja fleksibilnost in hitrejša odzivnost. Indeks strateških učinkov digitalizacije pa temelji na šestih postavkah, ki merijo dolgoročnejše učinke tehnologije, med drugim razvoj novih poslovnih modelov, oblikovanje novih rešitev za kupce, ustvarjanje težje posnemljivih konkurenčnih prednosti in povečevanje dodane vrednosti. Indeks izvozne usmerjenosti je izračunan kot povprečje treh postavk o pomenu posameznih izvoznih trgov oziroma usmerjenosti podjetja na trge Zahodnega Balkana, Evropske unije in drugih držav.

Iz prikazane slike je razvidno, da Skupina 1 pri skoraj vseh indeksih dosega višje povprečne vrednosti kot Skupina 2. Najizrazitejša razlika se pojavi pri indeksu uspešnosti, kjer je razkorak med skupinama največji, kar potrjuje smiselnost izvedene razvrstitve podjetij, ta razlika je tudi visoko statistično značilna. Blizu značilnosti (Preglednica A2) je tudi razlika indeksa, ki meri pomen neotipljivega kapitala za uspešnost podjetij (p = 0,051), preostale razlike, čeprav so (razen inovativnosti), v prid boljše skupine, pa niso statistično značilne. Digitalizacija je pomembna tako za operativno kot za dolgoročno uspešnost v obeh skupinah, tudi delo na tujih trgih je pomembno v obeh skupinah.

4.1 Investicije v neotipljivi kapital, agilnost podjetja in uspešnost

Zaradi hitrih sprememb na trgih in naraščajoče negotovosti postaja agilnost podjetij eden ključnih dejavnikov uspešnosti v sodobnem poslovnem okolju. Agilnost omogoča podjetjem, da zaznavajo spremembe, se nanje pravočasno odzivajo ter prilagajajo svoje strategije, procese in ponudbo, kar je še posebno pomembno v dinamičnih in projektno usmerjenih panogah, kot je gradbeništvo (Audretsch & Belitski, 2021; Pereira et al., 2021; Teece et al., 1997). V tem kontekstu agilnost presega

Opis	Povprečje Sk. 1	Povprečje Sk. 2	Razlika	p (Mann-Whitney)	Značilnost
Agilnost podjetij					
Aktivno spremljanje najboljših praks v panogi	4.18	3.74	0.44	0.004	**
Hitro odzivanje na poteze konkurentov	4.08	3.64	0.44	0.006	**
Spreminjanje praks na podlagi povratnih informacij strank	4.28	3.85	0.44	0.006	**
Redno presojanje posledic spreminjanja tržnega povpraševanja	3.92	3.69	0.23	0.075	
Hitro prepoznavanje sprememb na trgu	3.95	3.69	0.26	0.154	
Hitra identifikacija novih priložnosti	4.03	3.51	0.51	0.005	**
Pomembnost oblikovalskih storitev	3.46	3.38	0.08	0.773	
Redna notranja in zunanja izobraževanja	3.79	3.56	0.23	0.199	
Izmenjava praktičnih izkušenj med zaposlenimi	4.26	3.82	0.44	0.003	**
Investicije v neotipljivi kapital					
Podatkovne baze in programska oprema	2.95	2.76	0.20	0.247	
Nakupi patentov in licenc	2.77	2.78	-0.01	0.879	
Organizacijske izboljšave in izboljšave poslovnih procesov	3.27	3.12	0.15	0.214	
Usposabljanje in izobraževanje zaposlenih	3.25	3.10	0.15	0.221	
Krepitev blagovnih znamk in ugleda podjetja	3.30	3.12	0.17	0.065	
Dizajn	2.95	3.02	-0.07	0.546	
Raziskave in razvoj	2.91	2.98	-0.07	0.435	

Podatki: Anketa. Lasten preračun.

Preglednica 1. *Ocena pomena investicij v posamezne dimenzije neotipljivega kapitala za poslovno uspešnost (1 = sploh ni pomembno, 5 = zelo je pomembno) in strinjanje s trditvami o obnašanju podjetja (1 = sploh se ne strinjam, 5 = popolnoma se strinjam)*[2]

[2] V vprašalnik smo vključili tudi dimenzijo dizajna, ki je lahko za podjetja, ki opravljajo širši nabor gradbenih del, tudi pomembna. Neznačilnost razlik in pa nizka ocena kažejo, da za dani nabor podjetij ta dimenzija vseeno ni ključna.

zgolj operativno fleksibilnost in vključuje širše organizacijske sposobnosti, kot so učenje iz okolja, hitra prilagoditev poslovnih modelov ter učinkovita izraba informacij.

Literatura poudarja, da je agilnost tesno povezana z dinamičnimi sposobnostmi podjetij, ki omogočajo zaznavanje priložnosti, njihovo izkoriščanje ter preoblikovanje organizacijskih virov (Teece et al., 1997). Podjetja z razvitimi dinamičnimi sposobnostmi so bolje pripravljena na soočanje z nepredvidljivimi spremembami ter lahko hitreje uvajajo inovacije, kar neposredno vpliva na njihovo konkurenčnost in dolgoročno uspešnost (Pereira et al., 2021). Agilnost tako predstavlja ključni mehanizem, preko katerega podjetja pretvarjajo svoje vire in znanje v dejanske poslovne rezultate.

Je pa agilnost tesno povezana tudi z drugimi notranjimi dejavniki, zlasti z znanjem, kompetencami in organizacijskimi praksami. Raziskave kažejo, da sposobnost podjetij za učinkovito uporabo digitalnih tehnologij in izkoriščanje potenciala neotipljivega kapitala v veliki meri temelji prav na njihovi agilnosti ter razpoložljivosti ustreznih znanj (Čater et al., 2021; Erjavec & Redek, 2022). Brez teh komplementarnih sposobnosti podjetja težje prepoznajo strateški pomen inovacij in digitalizacije ter jih učinkovito vključijo v svoje poslovanje.

Hkrati literatura opozarja, da tudi zunanji dejavniki, zlasti institucionalni in regulativni okvir, pomembno vplivajo na razvoj agilnosti podjetij. Regulativni sistemi, ki niso dovolj prilagodljivi hitro spreminjajočim se tehnologijam in poslovnim modelom, lahko omejujejo inovacije ter zmanjšujejo sposobnost podjetij za prilagajanje (Crouzet & Eberly, 2019). V takšnih razmerah postaja organizacijska agilnost še pomembnejša, saj podjetjem omogoča, da kljub omejitvam okolja ohranjajo konkurenčnost in izkoriščajo nove priložnosti.

Teoretične in empirične ugotovitve poudarjajo, da imajo znanje in t. i. mehki dejavniki rasti, kot so digitalizirane informacije, inovacijski kapital in kompetence, ključno vlogo pri povečevanju produktivnosti (Corrado et al., 2016, 2019; Piekkola et al., 2025). Ob tem hitre spremembe v tržnem okolju dodatno izpostavljajo pomen agilnosti podjetij, ki omogoča učinkovitejše prilagajanje in odzivanje na nove razmere (Redek et al., 2022). V raziskavi smo zato podjetja vprašali, kako ocenjujejo pomen vlaganj v dejavnike neotipljivega kapitala za svojo uspešnost ter kako se prilagajajo spremembam na trgu (Preglednica 1).

Uspešnejša podjetja se od manj uspešnih najbolj jasno razlikujejo na področju agilnosti poslovanja, medtem ko so razlike pri investicijah v neotipljivi kapital precej manj izrazite. Pri agilnosti so statistično značilne razlike ugotovljene pri petih od devetih postavk. Uspešnejša podjetja bolj aktivno spremljajo najboljše prakse v panogi, se hitreje odzivajo na poteze konkurentov, pogosteje prilagajajo svoje prakse na podlagi povratnih informacij strank, hitreje prepoznavajo nove priložnosti ter v večji meri spodbujajo izmenjavo praktičnih izkušenj med zaposlenimi. Pri drugih vidikih agilnosti, kot so redno presojanje posledic sprememb v tržnem povpraševanju, hitro prepoznavanje sprememb na trgu, pomen oblikovalskih storitev ter redna notranja in zunanja izobraževanja, razlike med skupinama niso statistično značilne.

Pri investicijah v neotipljivi kapital med skupinama ni statistično značilnih razlik pri nobeni od obravnavanih dimenzij. To velja za podatkovne baze in programsko opremo, patente in licence, organizacijske izboljšave, usposabljanje zaposlenih, krepitev blagovnih znamk, dizajn ter raziskave in razvoj. Čeprav uspešnejša podjetja pri nekaterih postavkah, zlasti pri krepitvi blagovnih znamk in ugleda podjetja, izkazujejo nekoliko višje povprečne vrednosti, te razlike niso dovolj izrazite, da bi jih lahko šteli za statistično značilne. Rezultati tako kažejo, da uspešnejša podjetja od manj uspešnih v večji meri odstopajo predvsem po organizacijski in vedenjski prilagodljivosti, ne pa po zaznani pomembnosti posameznih vrst neotipljivih naložb.

4.2 Digitalizacija in uspešnost

Digitalizacija je pomemben dejavnik konkurenčnosti podjetij, vendar rezultati v analiziranem vzorcu ne kažejo izrazitih razlik med uspešnejšo in manj uspešno skupino. Razlike v ocenah učinkov digitalizacije so praviloma majhne, večinoma pa tudi statistično neznačilne. Enako velja za samoocenjeno stopnjo digitalizacije podjetja, kjer med skupinama praktično ni razlik (2,16 v Skupini 1 in 2,08 v Skupini 2; $p = 0{,}973$), kar kaže, da se uspešnejša in manj uspešna podjetja v povprečju ne razlikujejo v zaznani stopnji digitalne razvitosti. V anketi je vrednost 2 označevala začetnike, 3 pa deloma digitalizirane.[3]

Pri ocenah kratkoročnih oziroma operativnih učinkov digitalizacije je statistično značilna razlika ugotovljena le pri postavki, da digitalizacija omogoča hitrejše odzivanje in boljše reakcijske sposobnosti, kar uspešnejša podjetja ocenjujejo višje kot manj uspešna (3,89 proti 3,49; $p = 0{,}032$). Pri vseh drugih operativnih učinkih, kot so znižanje stroškov, povečanje kakovosti, večja sledljivost, zmanjšanje administracije in večja fleksibilnost, razlike med skupinama niso statistično značilne. Omeniti velja, da manj uspešna podjetja nekoliko višje ocenjujejo učinek digitalizacije na znižanje zalog izdelkov, vendar tudi ta razlika ne dosega običajne ravni statistične značilnosti ($p = 0{,}096$).

Podobno tudi pri dolgoročnih oziroma strateških učinkih digitalizacije med skupinama ni statistično značilnih razlik. Uspešnejša podjetja sicer pri vseh šestih obravnavanih postavkah dosegajo nekoliko višje povprečne vrednosti, vendar so razlike majhne in statistično neznačilne. Rezultati zato kažejo, da podjetja ne glede na uspešnost razmeroma podobno vrednotijo potencialne koristi digitalizacije, pri čemer se uspešnejša podjetja nekoliko bolj nagibajo k razumevanju digitalizacije kot dejavnika večje odzivnosti ter dolgoročne ustvarjene vrednosti.

4.3 Napoved za poslovno leto 2026

Slika 7 kaže, da podjetja za leto 2026 večinoma pričakujejo le omejene spremembe. Pri večini kazalnikov je največji delež odgovorov namreč v kategoriji, da se stanje ne bo spremenilo, kar kaže na previdna pričakovanja in zadržan pogled na prihodnje leto.

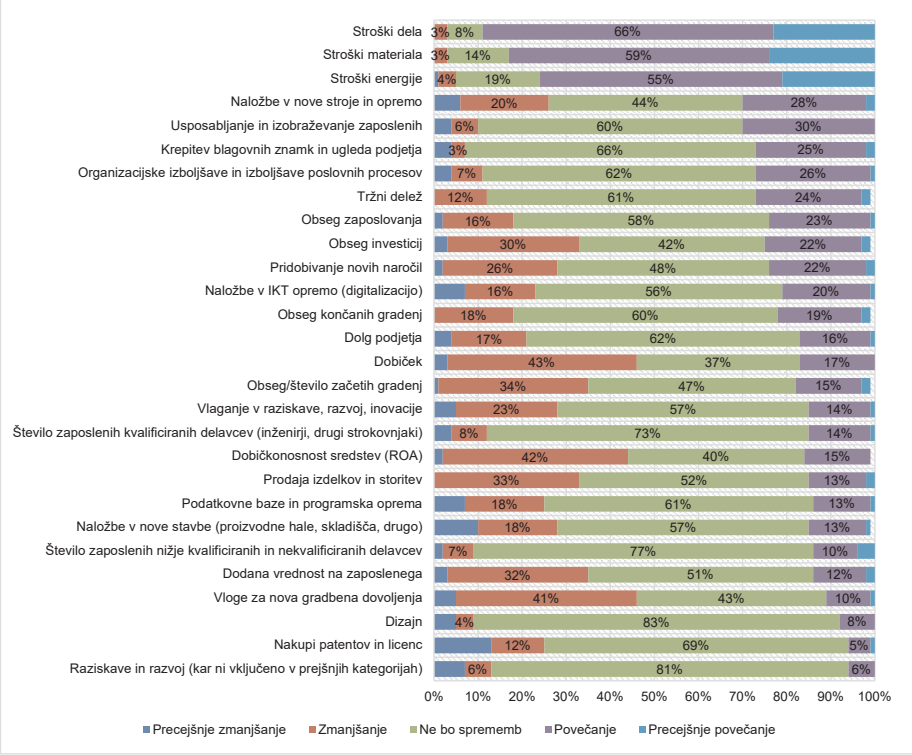
Najbolj izrazita in hkrati najbolj enotna so pričakovanja na stroškovni strani poslovanja. Pri stroških dela največji delež podjetij pričakuje rast, pri čemer je ta delež zelo visok, saj povečanje ali precejšnje povečanje pričakuje skoraj devet od desetih podjetij. Podobno velja tudi za stroške materiala in stroške energije. Podjetja za leto 2026 torej pričakujejo močne stroškovne pritiske.

[3] Vrednost 1 je označevala podjetja, ki niso digitalizirana, 4 podjetja, ki so napredna v digitalizaciji, 5 pa podjetja, ki se označujejo za digitale šampione, so uporabniki in/ali razvijalci novih tehnologij.

Opis	Povprečje Sk, 1	Povprečje Sk, 2	Razlika	p (Mann-Whitney)	Značilnost
Kratkoročne, operativne					
Znižanje stroškov zaradi medsebojnega povezovanja	3.54	3.32	0.22	0.240	
Povečanje kakovosti	3.53	3.43	0.09	0.536	
Povečanje sledljivosti	3.89	3.62	0.27	0.235	
Znižanje zalog izdelkov	3.11	3.41	-0.30	0.096	
Zmanjšanje dokumentacije in administracije	3.82	3.62	0.19	0.185	
Povečanje fleksibilnosti v proizvodnji	3.50	3.33	0.17	0.469	
Hitrejše odzivanje in boljše reakcijske sposobnosti	3.89	3.49	0.41	0.032	*
Dolgoročne, strateške					
Ustvarjanje novih poslovnih modelov	3.41	3.03	0.38	0.100	
Ustvarjanje najboljših rešitev za kupce	3.42	3.17	0.25	0.373	
Generiranje rešitev, ki jih je težko posnemati	3.22	3.03	0.19	0.315	
Ustvarjanje večje vrednosti v primerjavi s konvencionalnimi načini	3.41	3.20	0.21	0.394	
Večja dodana vrednost na zaposlenega	3.49	3.24	0.25	0.336	
Koristi presegajo stroške na dolgi rok	3.44	3.32	0.12	0.827	
Stopnja digitalizacije podjetja	2.16	2.08	0.07	0.973	

Podatki: Anketa. Lasten preračun.

Preglednica 2. *Razlike v povprečnem strinjanju o učinkih digitalizacije (Označite strinjanje s trditvami: Digitalizacija in nove tehnologije omogočajo ... Likert 1-5)*



Podatki: Anketa. Lasten preračun.

Slika 7. *Napoved za leto 2026 v primerjavi z letom 2025: napovedana sprememba obsega v letu 2026 glede na leto 2025**

Pri kazalnikih, povezanih z obsegom in uspešnostjo poslovanja, so podjetja bolj previdna oziroma zadržana. Največji delež podjetij pri prodaji, tržnem deležu in obsegu končanih gradenj pričakuje, da večjih sprememb ne bo. Vendar so pričakovanja pri dobičku, dobičkonosnosti sredstev (ROA) in dodani vrednosti na zaposlenega manj optimistična, saj je delež podjetij, ki pričakujejo poslabšanje, opazno večji od deleža tistih, ki pričakujejo izboljšanje. To kaže, da podjetja sicer ne pričakujejo izrazitega padca aktivnosti, vendar so precej bolj zaskrbljena glede sposobnosti ohranjanja donosnosti, kar je glede na pričakovanja glede stroškov tudi logično.

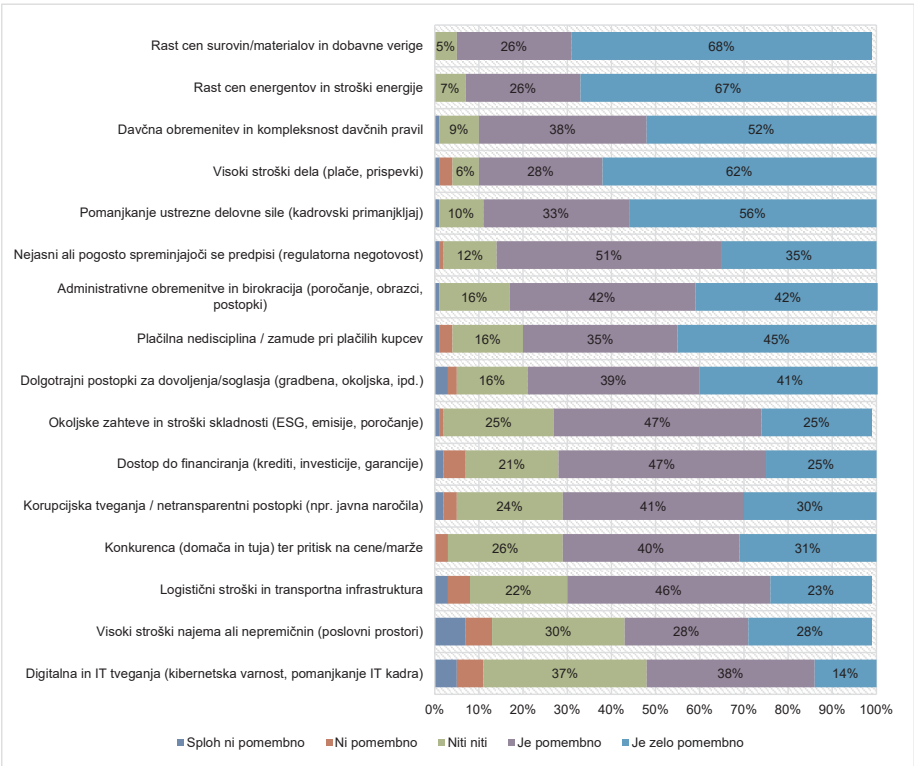
Tudi pri kazalnikih, ki napovedujejo prihodnjo dinamiko panoge, so respondenti previdni. Pri začetih gradnjah največji delež podjetij pričakuje nespremenjeno stanje, medtem ko so pri vlogah za nova gradbena dovoljenja pričakovanja bolj pesimistična, saj je delež podjetij, ki pričakujejo zmanjšanje, razmeroma visok. To nakazuje zadržanost glede novih projektov in investicij. Pri investicijah je slika mešana. Največji delež podjetij pri naložbah v stroje in opremo, IKT ter podatkovne baze in programsko opremo pričakuje, da večjih sprememb ne bo. Hkrati pa ni zaznati izrazitega investicijskega optimizma, saj je delež podjetij, ki pričakujejo povečanje naložb, praviloma omejen.

Bolj spodbudna so pričakovanja pri tistih dejavnikih, ki so povezani z notranjim razvojem podjetij. Pri usposabljanju in izobraževanju zaposlenih, krepitvi blagovnih znamk ter organizacijskih izboljšavah največji delež sicer tudi pričakuje nespremenjeno stanje, vendar je tukaj delež podjetij, ki pričakujejo povečanje, nekoliko večji.

Sicer med skupinama podjetij večinoma ni statistično značilnih razlik, saj so povprečne ocene pri večini kazalnikov razmeroma podobne. Kljub temu je mogoče opaziti (če izračunamo povprečje in to primerjamo), da je boljša skupina pri večini postavk nekoliko bolj optimistična od slabše, zlasti pri pričakovanjih glede pridobivanja novih naročil, prodaje, dobička, tržnega deleža in obsega investicij. Edina statistično značilna razlika se pojavi pri pričakovanem tržnem deležu ($p = 0{,}036$), kar pomeni, da podjetja v boljši skupini bolj verjetno pričakujejo izboljšanje svojega položaja na trgu. Na meji statistične značilnosti so tudi razlike pri dobičku ($p = 0{,}052$), stroških materiala ($p = 0{,}055$), stroških dela ($p = 0{,}077$) in obsegu končanih gradenj ($p = 0{,}085$), pri čemer je boljša skupina bolj optimistična. Splošno gledano so ocene večinoma blizu vrednosti 3, kar nakazuje pričakovanje podobnega stanja kot v letu 2025, medtem ko so pri stroškovnih postavkah povprečja izraziteje nad vrednostjo 3, kar kaže na pričakovano rast stroškov v obeh skupinah.

4.4 Izzivi poslovnega okolja in predlogi za ukrepe

Podjetja smo vprašali tudi, kako pomembne se jim zdijo posamezne ovire pri poslovanju (Slika 8). Rezultati kažejo, da podjetja kot najpomembnejše ovire prepoznavajo predvsem stroškovne pritiske, kadrovske omejitve ter davčno-regulatorno in administrativno okolje, kar je podobno, kot velja za lesno industrijo (Redek in Erjavec, 2026). Najizraziteje izstopajo rast cen surovin oziroma materialov in težave v dobavnih verigah, kar za pomembno ali zelo pomembno oviro ocenjuje 94 % podjetij, od tega 68 % za zelo pomembno. Zelo visoko sta ocenjena tudi rast cen energentov in stroški energije (93 % pomembno



Podatki: Anketa. Lasten preračun.

Slika 8. *Pomen posameznih ovir z vidika poslovanje (1 = sploh ni pomembna ovira, 5 = zelo pomembna ovira)*

ali zelo pomembno; 67 % zelo pomembno) ter visoki stroški dela (90 %; 62 % zelo pomembno). Med ključnimi ovirami podjetja izpostavljajo še pomanjkanje ustrezne delovne sile (89 % pomembno ali zelo pomembno) ter davčne vidike (90 % pomembno ali zelo pomembno).

Pomemben del zaznanih ovir predstavljajo tudi nejasni ali pogosto spreminjajoči se predpisi, administrativne obremenitve in birokracija ter dolgotrajni postopki za pridobivanje dovoljenj in soglasij. Te dejavnike kot pomembne ali zelo pomembne ovire navaja od 80 % do 86 % podjetij, kar kaže na velik pomen zahtevnosti regulatornega oziroma institucionalnega okolja. Relativno visoko so ocenjeni tudi plačilna nedisciplina oziroma zamude pri plačilih kupcev, dostop do financiranja, okoljske zahteve in stroški skladnosti ter konkurenca in pritisk na cene oziroma marže. Med manj izrazito ocenjenimi, čeprav še vedno relevantnimi ovirami, so logistični stroški in transportna infrastruktura, visoki stroški najema oziroma nepremičnin ter digitalna in IT-tveganja. Zanimivo je tudi, da med skupinama ni statistično značilnih razlik v pomenu ovir.

Podjetja smo prosili tudi za predloge ukrepov in sprememb, s katerimi bi bilo mogoče izboljšati poslovno okolje. Analiza odprtih odgovorov kaže, da podjetja kot najpomembnejše izpostavljajo ukrepe, ki bi zmanjšali stroškovne obremenitve poslovanja ter hkrati povečali stabilnost in predvidljivost poslovnega okolja.

V ospredju je predvsem davčna razbremenitev dela in gospodarstva, zlasti v smislu nižjih davkov in prispevkov ter večjih neto prejemkov zaposlenih ob nespremenjenih bruto stroških dela. Podjetja opozarjajo, da med ključne izzive sodijo »nestabilno poslovno okolje (davčna politika, plače, ostale vedno nove obveznosti do države …)« ter »hitre in nepredvidene zakonske in politične spremembe«. Eden od anketirancev je poudaril: »Da se plače manj obdavči in zaposleni dobijo več. Seveda ob predpostavki, da bruto znesek ostane isti.« Zelo izrazito se pojavlja tudi potreba po zmanjševanju birokratskih bremen in zagotavljanju bolj predvidljivega poslovnega okolja. Podjetja opozarjajo na preveliko administrativno obremenitev, nepotrebne evidence, dolgotrajne postopke pridobivanja soglasij in dovoljenj ter na potrebo po enostavnejših in stabilnejših pravilih poslovanja. To ponazarja odgovor: »Davčna razbremenitev plač, povečanje olajšav za investicije, ažurna izdaja raznih potrebnih soglasij/dovoljenj, ukinitev (ne)potrebnih obveznih evidenc.«

Pomemben sklop predlogov se nanaša na podporo investicijam, razvoju in financiranju. Podjetja poudarjajo pomen investicijskih olajšav, razvojnih spodbud, lažjega dostopa do financiranja ter podpore pri nakupu opreme, novih tehnologij, digitalizaciji in energetski prenovi. Hkrati opozarjajo na potrebo po boljšem dostopu do evropskih sredstev in splošnem spodbujanju inovacij ter produktivnosti. Eden od respondentov je zapisal: »Bolj ugodno davčno okolje, spodbude za nakup opreme, vključitev domačih podjetij pri državnih projektih.«

Pogosto se pojavljajo tudi predlogi, povezani s kadri, zaposlovanjem in delovanjem trga dela. Podjetja izpostavljajo potrebo po več praktičnega usposabljanja mladih, pripravništvih, lažjem zaposlovanju ustrezno usposobljenih delavcev ter večji privlačnosti zaposlitve skozi višje neto plače. To potrjuje naslednji zapis: »Razbremenitev gospodarstva, hitrejši postopki za pridobivanje dovoljenj, uveljavitev praktičnega dela v vseh srednjih šolah in pa pripravništvo ob zaključeni srednji šoli.«

Naslednje pomembno področje predstavlja ureditev trga, konkurence in nadzora, kjer podjetja opozarjajo na potrebo po večji transparentnosti javnih razpisov, učinkovitejšem nadzoru poslovanja, omejevanju nelojalne konkurence ter večji poslovni disciplini. Med izzivi posebej izpostavljajo tudi sistem javnega naročanja, kjer je pogosto odločilen zgolj najnižji strošek, kar po njihovem mnenju ne spodbuja kakovosti in dolgoročne konkurenčnosti. Eden od odgovorov navaja »Transparentnost javnih razpisov, strog finančni nadzor – finančna policija in inšpekcija«, drugi pa opozarja na »izvedbo javnih naročil, kjer je edini kriterij najnižja cena«.

Nazadnje podjetja pogosto izpostavljajo pomen stabilnosti cen in nižjih vhodnih stroškov, predvsem pri energentih, materialih in drugih ključnih proizvodnih dejavnikih. Stabilnejše cene bi po njihovem mnenju omogočile boljše načrtovanje poslovanja in zmanjšale negotovost pri dolgoročnih pogodbah. Med izzivi navajajo predvsem »visoke cene materialov in energentov, pomanjkanje delovne sile, visoke stroške dela«, eden od anketirancev pa dodaja: »Predvsem stabilnost cen, ker imamo dolgoročne pogodbe, se vse bolj srečujemo z zahtevki za podražitve, kar je zamudno in dolgotrajno za reševati.«

Podjetja torej velik poudarek namenjajo ustvarjanju bolj konkurenčnega, razvojno naravnanega in predvidljivega poslovnega okolja, ki bi temeljilo na nižjih davčnih obremenitvah, manjši administrativni zahtevnosti, večji podpori investicijam in inovacijam, učinkovitejšem delovanju trga dela ter stabilnejših gospodarskih razmerah.

5 DISKUSIJA IN SKLEP

Prispevek analizira značilnosti poslovanja podjetij v slovenskem gradbenem sektorju ter preučuje dejavnike, ki vplivajo na njihovo uspešnost. Rezultati kažejo, da sektor kljub pomembni vlogi v gospodarstvu ostaja zaznamovan s primerjalno nižjo produktivnostjo, razdrobljeno strukturo podjetij ter omejenimi investicijami v nekatere ključne razvojne dejavnike. Ključna ugotovitev raziskave je, da se uspešnejša podjetja od manj uspešnih razlikujejo predvsem po višji stopnji organizacijske in vedenjske agilnosti. Pri petih od devetih analiziranih vidikov agilnosti so razlike med skupinama statistično značilne. Nasprotno pa razlike v investicijah v neotipljivi kapital med skupinama niso statistično značilne, kar kaže, da sama zaznava pomena teh investicij še ne vodi do višje uspešnosti.

Rezultati nadalje kažejo, da je stopnja digitalizacije v sektorju še vedno relativno nizka in ne predstavlja ključnega dejavnika uspešnosti. Povprečna samoocena digitalizacije je zelo nizka, pri čemer med uspešnejšimi in manj uspešnimi podjetji ni statistično značilnih razlik. Razlika med ugotovitvami literature in rezultati raziskave kaže na razvojni razkorak med teoretično prepoznanimi dejavniki uspešnosti ter dejansko stopnjo njihove implementacije v slovenskem gradbenem sektorju. Medtem ko literatura digitalizacijo obravnava kot enega ključnih vzvodov konkurenčnosti, rezultati naše raziskave kažejo, da večina podjetij še ni dosegla stopnje digitalne transformacije, pri kateri bi se njeni učinki odražali tudi v poslovni uspešnosti, kar

je lahko posledica velikosti gospodarstva in strukture podjetij. Tisti, ki pa so digitalizirani, vidijo digitalizacijo predvsem kot operativno orodje in ne kot strateški vir konkurenčnih prednosti.

Podjetja svojo konkurenčnost v veliki meri gradijo na stroškovni učinkovitosti in operativnih dejavnikih. Kot najpomembnejše dejavnike uspešnosti izpostavljajo zniževanje proizvodnih stroškov, povečevanje produktivnosti dela ter zagotavljanje konkurenčnih cen, ob čemer pomembno vlogo igrajo tudi hiter razvoj novih izdelkov ali storitev ter razvoj strankam prilagojenih rešitev. Hkrati samoocene uspešnosti kažejo, da se večina podjetij uvršča okoli srednje vrednosti, medtem ko je delež podjetij, ki se ocenjujejo kot bistveno bolj uspešna, relativno nizek.

Z vidika pomena rezultatov za prakso rezultati poudarjajo potrebo po krepitvi organizacijskih sposobnosti podjetij, zlasti na področju upravljanja, strateškega načrtovanja in razvoja človeškega kapitala. Poleg tega je ključnega pomena spodbujanje bolj celovite digitalne transformacije, ki presega zgolj operativne izboljšave in vključuje tudi razvoj novih poslovnih modelov. Na ravni politik, ki se dotikajo poslovnega okolja, pa rezultati izpostavljajo potrebo po zmanjšanju administrativnih bremen, izboljšanju dostopa do ustrezno usposobljenega kadra ter spodbujanju investicij v inovacije in trajnostni razvoj.

Kljub omejitvam raziskave, ki izhajajo predvsem iz strukture in velikosti vzorca ter uporabe anketnih samoocen podjetij, prispevek ponuja relevanten empirični vpogled v delovanje gradbenega sektorja ter identificira ključne dejavnike, ki vplivajo na uspešnost podjetij. Nadaljnje raziskave bi lahko poglobile analizo vzročno-posledičnih povezav med posameznimi dejavniki ter vključile longitudinalne podatke za boljše razumevanje razvojnih dinamik v panogi, tudi v primerjavi z drugimi panogami.

6 ZAHVALA

Tekst je nastal v okviru naslednjih projektov: (1) Advanced Climate-Resilient Solutions for Sustainable Bio-Economy and Socio-economic Development SN-ZRD/22-27/0510 (ARISE), ki ga financira Univerza v Ljubljani, (2) P5-0128 (I z z i v i vključujočega in trajnostnega razvoja v prevladujoči paradigmi ekonomskih in poslovnih znanosti), ki ga financira ARIS, ter (3) V5-2507 Analiza dejavnikov poslovnih investicij in produktivnosti slovenskega gospodarstva: poglobljena analiza strukture, dinamike in učinkov investicij ter primerjalna analiza Slovenije in EU (ARIS in Ministrstvo za finance).

7 LITERATURA

Adarov, A., Klenert, D., Marschinski, R., & Stehrer, R. (2022). Productivity drivers: Empirical evidence on the role of digital and intangible capital, FDI and integration. Applied Economics, 54(48), 5515–5531. Scopus. https://doi.org/10.1080/00036846.2022.2047598

Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2021). Knowledge complexity and firm performance: Evidence from the European SMEs. Journal of Knowledge Management, 25(4), 693–713. https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0178

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Čater, T., Čater, B., Černe, M., Koman, M., & Redek, T. (2021). Industry 4.0 technologies usage: Motives and enablers. Journal of Manufacturing Technology Management, 32(9), 323–345. https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2021-0026

Corrado, C., Haskel, J., Iommi, M., & Jona-Lasinio, C. (2019). Intangible capital, innovation, and productivity à la Jorgenson evidence from Europe and the United States. In Measuring Economic Growth and Productivity: Foundations, KLEMS Production Models, and Extensions. Elsevier Inc. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-817596-5.00016-0

Corrado, C., Haskel, J., Jona-Lasinio, C., & Iommi, M. (2013). Innovation and intangible investment in europe, japan, and the united States. Oxford Review of Economic Policy, 29(2), 261–286. Scopus. https://doi.org/10.1093/oxrep/grt017

Corrado, C., Haskel, J., Jona-Lasinio, C., & Iommi, M. (2016). Intangible investment in the EU and US before and since the Great Recession and its contribution to productivity growth (No. 2016/08; EIB Working Papers). European Investment Bank (EIB). https://ideas.repec.org/p/zbw/eibwps/201608.html

Corrado, C., Haskel, J., Jona-Lasinio, C., & Iommi, M. (2022). Intangible Capital and Modern Economies. Journal of Economic Perspectives, 36(3), 3–28. https://doi.org/10.1257/jep.36.3.3

Crouzet, N., & Eberly, J. C. (2019). Understanding Weak Capital Investment: The Role of Market Concentration and Intangibles (Working Paper No. 25869; Working Paper Series). National Bureau of Economic Research. https://doi.org/10.3386/w25869

Erjavec, E., & Redek, T. (2022). SMEs »Growing Smart«: The Complementarity of Intangible and Digital Investment in Small Firms and Their Contribution to Firm Performance. The 10th International Scientific Conference 'Finance, Economics and Tourism' - FET, Pula, Croatia.

Gupta, N., Gunawan, I., & Kamineni, R. (2026). Resilience and innovation in the face of disruption: An empirical study of Australia's construction sector. International Journal of Production Economics, 292, 109830. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2025.109830

Pereira, V., Budhwar, P., Temouri, Y., Malik, A., & Tarba, S. (2021). Investigating Investments in agility strategies in overcoming the global financial crisis—The case of Indian IT/BPO offshoring firms. In Journal of International Management (Vol. 27, Issue 1). https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100738

Piekkola, H., Bloch, C., Rybalka, M., & Redek, T. (2025). Intangibles From Intangible Capital Work: Their Valuation and Technological Change. Review of Income and Wealth, 71(2), e70017. https://doi.org/10.1111/roiw.70017

Redek, T., Čater, T., Čater, B., Černe, M., & Koman, M. (2022). Firm agility and digitalisation less helpful than expected during the covid-19 pandemic, but valuable in the longer run. https://dspace.tul.cz/handle/15240/166030

Redek, T., & Erjavec, E. (2026). Stanje in priložnosti v slovenski lesno-pridelovalni industriji s perspektive podjetij. Ekonomska fakulteta. Mimeo.

Statistični urad Republike Slovenije. (2025). SI-STAT podatkovni portal. http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/Ekonomsko.asp

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)-1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z

Thum-Thysen, A., Voigt, P., Bilbao-Osorio, B., Maier, C., & Ognyanova, D. (2019). Investment dynamics in Europe: Distinct drivers and barriers for investing in intangible versus tangible assets? Structural Change and Economic Dynamics, 51, 77–88. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.strueco.2019.06.010

Van Nguyen, M. (2023). Drivers of innovation towards sustainable construction: A study in a developing country. Journal of Building Engineering, 80, 107970. https://doi.org/10.1016/j.jobe.2023.107970

8 PRILOGE

Spremenljivka	Opis	Povprečje Sk. 1	Povprečje Sk. 2	Razlika	p (Mann-Whitney)	Značilnost
Q5a	Obsega gradbenih aktivnosti	3.81	3.10	0.71	0.000	***
Q5b	Pridobivanje naročil	3.74	2.92	0.83	0.000	***
Q5c	Kvaliteta izdelkov	4.30	3.59	0.71	0.000	***
Q5d	Konkurenčnost cene	3.64	3.14	0.50	0.004	**
Q5e	Inovativnost podjetja	3.77	2.84	0.93	0.000	***
Q5f	Produktivnost podjetja	3.87	2.92	0.95	0.000	***
Q5g	Dodana vrednost na zaposlenega	3.62	2.84	0.78	0.000	***
Q5h	Rast prodaje	3.57	2.86	0.72	0.000	***
Q5i	Rast tržnega deleža na obstoječih trgih	3.60	2.84	0.76	0.000	***
Q5j	Ugled podjetja	4.26	3.41	0.85	0.000	***
Q5k	Zvestoba kupcev	4.45	3.61	0.83	0.000	***
Q5l	Zvestoba strank	4.40	3.57	0.83	0.000	***
Q5m	Vključenost podjetja v sodelovanje z najboljšim...	4.00	3.22	0.78	0.000	***
Q5n	Dobičkonosnost sredstev (ROA)	3.49	2.73	0.75	0.000	***
Q5o	Splošen ugled podjetja	4.34	3.53	0.81	0.000	***
Q5p	Uvajanje novih proizvodov oz. storitev	3.64	2.76	0.88	0.000	***

Preglednica 1. *Razlike v samooceni uspešnosti po skupinah podjetij ter značilnost razlik*

Opis	Povprečje Sk. 1	Povprečje Sk. 2	Razlika	p (Mann-Whitney)
Povprečna samoocena uspešnosti (Q5)	3.91	3.12	0.79	0.000
Indeks inovativnosti (Q12)	1.49	1.55	-0.06	0.405
Indeks operativnih koristi digitalizacije (Q14)	3.61	3.46	0.15	0.387
Indeks strateških koristi digitalizacije (Q15)	3.39	3.17	0.22	0.294
Indeks neotipljivega kapitala (Q11)	3.06	2.93	0.12	0.051
Izvozna usmerjenost (povprečje Q4b-Q4d)	2.03	1.88	0.16	0.481

Preglednica 2. *Razlike v vrednosti indeksov posameznih dejavnikov uspešnosti po skupinah podjetij ter značilnost razlik*