

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA
UPRAVNIKOV NEPREMIČNIN GLEDE NA
CELOVITOST PONUDBE NJIHOVIH STORITEV**

Ljubljana, december 2013

BRIGITA KAPLER MUHAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Brigita Kapler Muhar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Analiza uspešnosti poslovanja upravnikov nepremičnin glede na celovitost ponudbe njihovih storitev, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko dr. Andrejo Cirman.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV PANOGE UPRAVLJANJA NEPREMIČNIN	3
1.1 Dejavnost upravljanja nepremičnin.....	4
1.2 Zakonodajna ureditev panoge upravljanja nepremičnin	6
1.2.1 Kratka zgodovina stanovanjskega področja v Sloveniji.....	6
1.2.2 Področje upravljanja nepremičnin	8
1.2.3 Lastninskopravna razmerja na stanovanjskem področju	9
1.2.4 Razmerje med ključnimi subjekti	10
1.2.5 Upravljanje večstanovanjskih stavb	11
1.2.6 Naloge in pooblastila upravnika	11
1.3 Posli upravljanja nepremičnin	14
1.3.1 Posli rednega upravljanja.....	15
1.3.2 Posli izven rednega upravljanja.....	15
1.4 Tržne priložnosti v panogi upravljanja nepremičnin.....	17
1.5 Konkurenca in privlačnost panoge upravljanja nepremičnin	21
1.5.1 Analiza panoge s Porterjevim modelom.....	22
1.5.1.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo	23
1.5.1.2 Nevarnost substitutov	27
1.5.1.3 Pogajalska moč dobaviteljev	27
1.5.1.4 Pogajalska moč kupcev	27
1.5.1.5 Intenzivnost konkurence znotraj panoge.....	28
2 SPREMLJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETIJ	30
2.1 Merila uspešnosti poslovanja podjetij	31
2.1.1 Tradicionalni kazalniki uspešnosti poslovanja	32
2.1.1.1 Kazalniki gospodarnosti	32
2.1.1.2 Kazalniki dobičkonosnosti	34
2.1.1.3 Kazalniki produktivnosti in dohodkovnosti	35
2.1.2 Sodobni kazalniki uspešnosti poslovanja	36
2.1.2.1 Dodana vrednost.....	37
2.1.2.2 Uravnoreženi sistem kazalnikov.....	40
3 ANALIZA USPEŠNOSTI PANOGE UPRAVLJANJA NEPREMIČNIN	42
3.1 Metodologija raziskave	42
3.2 Raziskava panoge upravljanja nepremičnin	42
3.2.1 Analiza stanja upravniških podjetij	43

3.2.2	Finančna analiza uspešnosti panoge upravljanja nepremičnin	44
4	EMPIRIČNA ANALIZA POVEZANOSTI CELOVITOSTI STORITEV UPRAVLJANJA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA UPRAVNIKOV	49
4.1	Analiza celovitosti storitev upravljanja	49
4.2	Preverjanje hipotez o uspešnosti poslovanja upravnikov glede na celovitost ponudbe njihovih storitev	54
	SKLEP.....	63
	LITERATURA IN VIRI.....	66
	PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razčlenitev dejavnosti upravljanja nepremičnin glede na spremembe SKD 2002 – 2008.....	4
Tabela 2: Pregled ravni SKD področja Poslovanje z nepremičninami	4
Tabela 3 : Pregled poslov upravljanja glede na potrebno soglasje za izvedbo v odstotku solastniških deležev.....	16
Tabela 4: Sestava in delitev dodane vrednosti	38
Tabela 5: Kazalniki gospodarnosti poslovanja gospodarskih družb v panogi upravljanja nepremičnin v obdobju 2002 - 2012	45
Tabela 6: Kazalniki produktivnosti in dohodkovnosti gospodarskih družb v panogi upravljanja nepremičnin v obdobju od 2002 – 2012.....	47
Tabela 7: Rezultati Mann-Whitneyevega U-testa za preverjanje razlik med večjimi in manjšimi upravniki glede na pomembnost dejavnikov pri uvedbi dodatnih storitev v ponudbo upravniškega podjetja.	55
Tabela 8: Rezultati Mann-Whitneyevega U-testa za preverjanje razlik med večjimi in manjšimi upravniki glede na zavedanje upravniških podjetij o prispevanju celovitosti storitev k uspešnosti poslovanja upravniških podjetij.....	56
Tabela 9: Rezultati Mann-Whitneyevega U-testa za preverjanje razlik med večjimi in manjšimi upravniki glede na usmerjenost poslovne strategije k izboljševanju poslovne uspešnosti poslovanja upravniških podjetij.....	57
Tabela 10: Rezultati ocenjenega regresijskega modela dodane vrednosti na zaposlenega v odvisnosti od deleža dodatnih storitev in velikosti podjetja.	59
Tabela 11: Rezultati ocenjenega regresijskega modela prihodkov na zaposlenega v odvisnosti od deleža dodatnih storitev in velikosti podjetja.....	61
Tabela 12: Rezultati analize povezanosti med proučevanimi spremenljivkami s Pearsonovim koeficientom korelacije.....	61
Tabela 13: Rezultati analize povezanosti med proučevanimi spremenljivkami s Pearsonovim koeficientom korelacije.....	63

KAZALO SLIK

Slika 1: Razmerje med ključnimi subjekti v dejavnosti upravljanja nepremičnin	10
Slika 2: Model petih konkurenčnih sil.....	23
Slika 3: Neto sprememba števila vstopov in izstopov po poslovnih subjektih v panogi upravljanja nepremičnin v obdobju od 2008 – 2012.	24
Slika 4: Struktura poslovnih subjektov v panogi upravljanja nepremičnin po regijah za leto 2012 (v %).	25
Slika 5: Število poslovnih subjektov v panogi upravljanja nepremičnin v obdobju 2008 – 2012	28
Slika 6: Število zaposlenih v panogi upravljanja nepremičnin v obdobju 2008 - 2012.	29
Slika 7: Stopnja rasti posameznih poslovnih subjektov po podatkih čistih prihodkov od prodaje v obdobju 2008 - 2012.....	29
Slika 8: Struktura celotnih stroškov v odstotkih po poslovnih subjektih za leto 2012.....	30
Slika 9: Diagram glavnih in pomožnih poslovnih procesov.....	39
Slika 10: Prikaz strategije modela uravnoteženega sistema kazalnikov skozi operativne procese	41
Slika 11: Gibanje števila poslovnih subjektov, števila zaposlenih in povprečnega števila zaposlenih v podjetju v panogi upravljanja nepremičnin v obdobju 2002 - 2012.....	43
Slika 12: Skupni prihodki, kapital in sredstva gospodarskih družb v panogi upravljanja nepremičnin v obdobju 2002 – 2012 (v EUR).	44
Slika 13: Stopnje dobičkonosnosti kapitala (ROE) gospodarskih družb v panogi upravljanja nepremičnin v odstotkih za obdobje 2002 – 2012.....	46
Slika 14: : Stopnje dobičkonosnosti sredstev (ROA) gospodarskih družb v panogi upravljanja nepremičnin v odstotkih za obdobje 2002 – 2012.....	47
Slika 15: Gibanje rasti prihodkov na zaposlenega, dodane vrednosti na zaposlenega in povprečne mesečne plače na zaposlenega gospodarskih družb v panogi upravljanja nepremičnin v obdobju 2002 – 2012.	48
Slika 16: Število upravnških podjetij glede na število oz. nabor spremljajočih dodatnih storitev v dejavnosti upravljanja nepremičnin.....	49
Slika 17: Struktura spremljajočih dodatnih storitev v panogi upravljanja nepremičnin glede na način izvajanja.	50
Slika 18: Povprečne vrednosti spremenljivk o pomembnosti dejavnikov pri odločanju o uvedbi spremljajočih dodatnih storitev v ponudbo podjetja.....	51
Slika 19: Povprečne vrednosti spremenljivk o stanju trga v panogi upravljanja nepremičnin.....	52
Slika 20: Povprečne vrednosti spremenljivk o poslovnih strategijah podjetij v panogi upravljanja nepremičnin	53
Slika 21: Razsevni grafikon regresijske analize z odvisno spremenljivko dodana vrednost na zaposlenega v EUR za leto 2012.	59
Slika 22: Razsevni grafikon regresijske analize z odvisno spremenljivko PRIHZAP ₂₀₁₂	62

UVOD

Stanovanjski zakon, sprejet konec leta 1991, je določil pravno podlago za odpravo družbene lastnine na stanovanjskem področju in začel ter končal prvo od številnih privatizacij v Sloveniji (Starič-Strajnar, 1995, str. 98). Dejavnost upravljanja se je začela razvijati vzporedno z lastninjenjem in privatizacijo stanovanj in stanovanjskih hiš v družbeni lastnini. Praviloma jo opravljajo gospodarske družbe in samostojni podjetniki, ki so za to dejavnost registrirani in jo opravljajo kot svojo pridobitno dejavnost (Marinšek, 2000, str. 5). Do danes je zakonodaja, ki ureja področje upravljanje nepremičnin, doživela nekaj pomembnih sprememb in dopolnitev, s katerimi so se podrobneje določile tudi naloge in pooblastila upravnikov.

Na slovenskem trgu se je dejavnost upravljanja nepremičnin, od njene uveljavitve v stanovanjskem zakonu zelo razširila. Na trg vseskozi vstopajo nova podjetja s tovrstno dejavnostjo v upanju doseganja poslovne uspešnosti.

Podjetja v panogi upravljanja nepremičnin, ki upravljanje z nepremičninami opravljajo kot svojo glavno dejavnost, vse pogosteje v svojo ponudbo vključujejo tudi spremljajoče dodatne storitve in s tem zagotavljajo celovitost ponudbe njihovih storitev. Zavedajo se namreč konkurenčne prednosti, ki jim jo le-ta prinaša. Spremljajoče dodatne storitve upravnik so storitve izven rednega upravljanja nepremičnin, o njihovi razsežnosti pa se odloča vsako posamezno upravniško podjetje. V želji po povečevanju obsega odjemalcev in maksimiziranju poslovne uspešnosti, se za razširitev ponudbe svojih storitev odloča vedno več upravnikov.

Nekatere dodatne storitve so običajno vključene v pogodbo o upravljanju, ne pa vse, ker se s časom pojavljajo nove, ki jih že nekoliko zastarele pogodbe, ki so dolgoročne, niti ne morejo predvideti; pa se pokažejo bodisi kot nujne in enkratne (Črep & Kožar, 2011, str. 110). Na širitev ponudbe storitev lahko vpliva več dejavnikov, kot npr. tehnološki razvoj, sprememba zakonodaje, ipd.

V magistrskem delu proučujem ali širši nabor spremljajočih dodatnih storitev oziroma celovitost storitev upravljanja pomeni tudi večjo uspešnost poslovanja podjetij v panogi upravljanja nepremičnin. Navedeno analiziram s pomočjo statističnih in matematičnih metod.

Namen magistrskega dela je prikazati pomembnost celovitosti ponudbe storitev v panogi upravljanja nepremičnin za ustvarjanje poslovne uspešnosti podjetja. Z raziskavo panoge upravljanja nepremičnin in s predstavitvijo izsledkov raziskave želim prispevati k zavedanju upravniških podjetij, da ponudba širokega nabora storitev oziroma celovitost storitev upravljanja pripomore k boljši poslovni uspešnosti podjetja.

Analiza uspešnosti upravnikov nepremičnin temelji na kvantitativni analizi panoge na podlagi podatkovnih zbirk Ajpes¹ in na kvantitativni analizi zbranih podatkov s pomočjo raziskovalnega vprašalnika, posredovanega v vzorec zajetim upravniškimi podjetjem. V proučevani vzorec so vključena vsa podjetja, ki po podatkih poslovnega registra opravljajo dejavnost upravljanja nepremičnin kot svojo glavno dejavnost in imajo vsaj enega zaposlenega.

S pomočjo podatkov podatkovne zbirke Ajpes in z izbranimi koncepti finančnih in nefinančnih kazalnikov proučujem uspešnost poslovanja panoge upravljanja nepremičnin. Pri tem poizkušam zajeti vse dejavnike, ki pomembno vplivajo na uspešnost podjetja in tako zagotoviti celovito merjenje uspešnosti.

V magistrskem delu za podjetja na vzorcu, zajetim v empirično raziskavo, proučujem povezavo med uspešnostjo poslovanja upravnikov nepremičnin in celovitostjo ponudbe njihovih storitev. Uspešnost podjetij opredeljujem s kazalnikom prihodki na zaposlenega in dodana vrednost na zaposlenega. Večja vrednost kazalnikov kaže na boljšo poslovno uspešnost. Podatek o obsegu celovitosti ponudbe storitev merim v relativni vrednosti, njihov skupni obseg pa je določen po lastni oceni možnih spremljajočih dodatnih storitev v okviru upravljanja nepremičnin.

Za preverjanje raziskovalnega vprašanja postavim naslednje hipoteze:

Hipoteza I: Upravniška podjetja se zavedajo pomembnosti uvajanja spremljajočih dodatnih storitev, iskanja tržnih priložnosti in prilagajanja tržnim razmeram, ki jim prinašajo konkurenčno prednost, ne glede na velikost upravniškega podjetja.

Hipoteza II: Širši nabor ponudbe storitev oz. celovitost storitev upravljanja pomeni večjo poslovno uspešnost podjetja v panogi upravljanja nepremičnin.

Hipoteza II: Uspešnost poslovanja upravniškega podjetja, merjena s številom stavb in posameznih enot v upravljanju, je povezana s širšim naborom ponudbe storitev oz. celovitostjo storitev upravljanja v panogi upravljanja nepremičnin.

Magistrsko delo v prvem delu zajema predstavitev panoge upravljanja nepremičnin, njeno zakonodajno ureditev, dejavnost upravljanja nepremičnin, tržne priložnosti upravnikov, konkurenco in privlačnost panoge ter je sestavljen iz vsebinskih, konceptualnih in metodoloških sklopov. Nadalje zajema tudi pregled obstoječih konceptov merjenja uspešnosti poslovanja podjetij, ki je prav tako sestavljen iz vsebinskih, konceptualnih in metodoloških sklopov.

¹ Ajpes – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, ki opravlja sprejem, obdelavo in objavljanje letnih poročil, statistična raziskovanja in zbira podatke, izvaja bonitete in druge državne dejavnosti.

Raziskovalni del temelji na znanstvenem pristopu kvantitativne in kvalitativne analize panoge upravljanja nepremičnin in upravnih podjetij v proučevanem vzorcu. Panogo upravljanja nepremičnin analiziram s pomočjo podatkov poslovnega registra Slovenije in finančnih podatkov pridobljenih v podatkovnih zbirkah Ajpes. Pri tem uporabljam metode klasifikacije in rangiranja ter matematične metode za izračune različnih kazalnikov.

Za oceno prisotnosti spremljanja uspešnosti poslovanja podjetij na področju upravljanja nepremičnin je bil razvit poseben raziskovalni vprašalnik, ki je bil posredovan upravnim podjetjem v Sloveniji. Zbrani podatki so statistično obdelani s pomočjo programskega paketa SPSS. Z metodo indukcije na podlagi analize dobljenih rezultatov podajam ugotovitve o stanju v upravnih panogi. Menim, da se podjetja v panogi upravljanja nepremičnin zavedajo pomembnosti celovitosti storitev upravljanja nepremičnin in vpliva le-teh na uspešnost poslovanja podjetja.

1 PREDSTAVITEV PANOGE UPRAVLJANJA NEPREMIČNIN

Za razvrščanje poslovnih subjektov in določanje dejavnosti se v Sloveniji uporablja Standardna klasifikacija dejavnosti (Uredba o standardni klasifikaciji dejavnosti, Ur. list RS, št. 69/2007 in 17/2008; v nadaljevanju SKD), ki je obvezen nacionalni standard in se uporablja za potrebe uradnih in drugih administrativnih zbirk podatkov ter za potrebe statistike in analitike v državi ter na mednarodni ravni.

Podjetje sme opravljati gospodarske posle v okviru dejavnosti, ki so vpisane v register dejavnosti in vse posle, ki niso neposredno povezani z registrirano dejavnostjo, so pa potrebni za njen obstoj in opravljanje dejavnosti. Skupino podjetij z istovrstno dejavnostjo imenujemo panoga.

V letu 2008 je v vseh državah članicah Evropske unije stopila v veljavo nova klasifikacija dejavnosti poslovnih subjektov NACE Rev. 2, ki je nadomestila prej veljavno klasifikacijo NACE Rev 1.1. V Sloveniji je od takrat v veljavi nacionalna različica standardne klasifikacije, imenovana SKD 2008, ki v celoti povzema evropsko klasifikacijo dejavnosti, hkrati pa jo tudi dopolnjuje z nacionalnimi podrazredi.

Pred navedenimi spremembami je bila panoga upravljanja nepremičnin po SKD opredeljena znotraj področja K v podrazred 70.320 – Upravljanje z nepremičninami za plačilo in po pogodbi. Po letu 2008 se dejavnost upravljanja nepremičnin za plačilo in po pogodbi uvršča v področje L – Poslovanje z nepremičninami in podrazred 68.320. Tabela 1 prikazuje razčlenitev dejavnosti upravljanja nepremičnin glede na spremembe SKD v letu 2008 glede na leto 2002.

Tabela 1: Razčlenitev dejavnosti upravljanja nepremičnin glede na spremembe SKD 2002 – 2008.

SKD 2002	SKD 2008
K 70.320 Upravljanje z nepremičninami za plačilo ali po pogodbi	L 68.320 Upravljanje nepremičnin za plačilo ali po pogodbi
	N 81.100 Vzdrževanje objektov in hišniška dejavnost

Vir: Povzeto in prirejeno po Statistični urad RS, Povezava SKD 2002-SKD 2008, b.l.

Vzdrževanje objektov in hišniška dejavnost, ki je bila pred spremembami vključena v isto področje SKD kot upravljanje nepremičnin za plačilo ali po pogodbi, je po novem podrazred področja N – Druge raznovrstne poslovne dejavnosti, v oddelku 81 - Dejavnost oskrbe stavb in okolice.

Tabela 2 prikazuje pregled ravni SKD področja L – Poslovanje z nepremičninami. Upravljanje nepremičnin za plačilo ali po pogodbi (v nadaljevanju: upravljanje nepremičnin) predstavlja nacionalni podrazred² s 5-mestno šifro kategorije L.

Tabela 2: Pregled ravni SKD področja Poslovanje z nepremičninami

Šifra kategorije	Deskriptor
L	POSLOVANJE Z NEPREMIČNINAMI
L 68	Poslovanje z nepremičninami
L 68.100	Trgovanje z lastnimi nepremičninami
L 68.200	Oddajanje in obratovanje lastnih ali najetih nepremičnin
L 68.3	Poslovanje z nepremičninami za plačilo ali po pogodbi
L 68.31	
L 68.310	Posredništvo v prometu z nepremičninami
L 68.32	
L 68.320	Upravljanje nepremičnin za plačilo ali po pogodbi

Vir: F. Braunsberger, M. Hlavaty, N. Schlamberger & S. Stevanovič, Standardna klasifikacija dejavnosti 2008, 2010, str. 96.

1.1 Dejavnost upravljanja nepremičnin

Dejavnost upravljanja nepremičnin za plačilo ali po pogodbi zajema (Statistični urad Republike Slovenije, b.l., str. 149):

² Nacionalne podrazrede potrjuje Evropska komisija, da se tako zagotovi primerljivost podatkov na ravni EU, leti pa evropsko uredbo o standardni klasifikaciji le dopolnjujejo.

- upravljanje eno- ali večstanovanjskih stavb za plačilo ali po pogodbi,
- upravljanje stanovanj v časovnem zakupu (angl. *time sharing*) za plačilo ali po pogodbi,
- upravljanje proizvodnih, poslovnih in drugih nestanovanjskih objektov za plačilo ali po pogodbi,
- upravljanje kmetijskih, gozdnih in drugih posestev za plačilo ali po pogodbi,
- pobiranje najemnin.

Sem ne sodijo pravne dejavnosti, vzdrževanje objektov in hišniška dejavnost, obratovanje objektov za kulturne prireditve, obratovanje športnih objektov, obratovanje fitness centrov, obratovanje zabavišnih parkov in obratovanje rekreacijskih parkov, zato je pomembno, da pri razvoju strategije podjetja pazimo, da navedemo vse dejavnosti, za katere se predvideva, da jih bo podjetje kdaj v prihodnosti opravljalo.

Na upravljanje nepremičnin lahko gledamo iz dveh zornih kotov. Nepremičnine lahko posamezniku služijo kot oblika naložbe prihrankov. Od njih investitor pričakuje določen denarni tok, podobno kot pričakuje investitor v obveznice izplačilo obresti. Enako kot pri vrednostnih papirjih, kjer zahteva večji in bolj raznovrsten portfelj več upravljalkega časa in sposobnosti, velja tudi za nepremičnine. V ta namen obstajajo upravitelji, ki posamezniku z večjim številom nepremičnin proti plačilu nudijo storitve upravljanja in so pravzaprav le specializirana vrsta upraviteljev premoženja (angl. *property managers*) (Cirman, Čok, Lavrač, Zakrajšek, 2000, str. 48).

Upravljanje nepremičnin kot dejavnost, ki jo opravljajo subjekti bodisi kot upravljanje z lastnimi nepremičninami bodisi kot dejavnost, ki se opravlja na podlagi pogodbe, se je najprej uveljavila na področju večstanovanjskih, kasneje pa tudi poslovnih stavb, na katerih obstoji etažna lastnina. Dejavnost upravljanja se je začela razvijati vzporedno z lastninjenjem in privatizacijo stanovanj in stanovanjskih hiš v družbeni lastnini in sicer s sprejetjem Stanovanjskega zakona - SZ (Ur. l. RS, št. 18/91). Praviloma jo opravljajo gospodarske družbe in samostojni podjetniki, ki so za to dejavnost registrirani in jo opravljajo kot svojo pridobitno dejavnost (Marinšek, 2000, str. 5).

Zaradi raznolikosti pooblastil in nalog moramo razlikovati med pojmom upravitelj in upravnik: **Upravnik** je pravna oseba (gospodarska družba ali samostojni podjetnik), ki po pogodbi o upravljanju prevzame skrb za vzdrževanje in obratovanje stavb. Sočasno po pooblastilu prevzame tudi urejanje odnosov med dobavitelji blaga in storitev z etažnimi lastniki stavb. Stanovanjski zakon - SZ-1 (Ur. l. RS, št. 69/03, 57/08, 87/2011, v nadaljevanju stanovanjski zakon) v 48. členu določa, da je upravnik večstanovanjske stavbe pooblaščenec etažnih lastnikov, ki zastopa etažne lastnike v poslih, ki se nanašajo na upravljanje večstanovanjske stavbe in ki skrbi, da se izvršujejo pravice in obveznosti iz sklenjenih poslov. Za izvajanje svojih nalog in pristojnosti upravnik znotraj organizacije pooblasti in zadolži usposobljene upravitelje nepremičnin. Upravitelju nepremičnin je pri svojem delu na voljo strokovna služba upravnika, zunanji in notranji izvajalci storitev za upravljanje nalog.

Upravitelj nepremičnin je fizična oseba, ki usklajuje vse aktivnosti v zvezi z upravljanjem nepremičnin, skrbi za ohranjanje in povečevanje vrednosti nepremičnin, svetuje lastnikom oz. uporabnikom o zadevah gospodarjenja z nepremičninami, pripravlja in pridobiva ustrezno tehnično, pravno, finančno in obračunsko dokumentacijo, nadzira izvajanje vzdrževalnih, obratovalnih in drugih opravil ter v mejah pooblastil upravnika zastopa etažne lastnike v pravnih in upravnih postopkih (Nacionalno informacijsko središče, 2004).

Upravljanje večstanovanjske stavbe stanovanjski zakon definira kot sprejemanje in izvrševanje odločitev ter nastopanje v pravnem prometu in v postopkih pred pristojnimi organi, z namenom obratovanja, vzdrževanja in ohranjanja bistvenih lastnosti večstanovanjske stavbe.

1.2 Zakonodajna ureditev panoge upravljanja nepremičnin

Panoga upravljanja nepremičnin se je na področju svoje dejavnosti skozi zgodovino soočala s številnimi spremembami njene zakonodajne ureditve. Zanimiv je potek aktivnosti, ki so postopoma doprinesle k razvoju dejavnosti upravljanja, ki se je začela razvijati šele vzporedno s sprejetjem stanovanjskega zakona leta 1991.

1.2.1 Kratka zgodovina stanovanjskega področja v Sloveniji

Zgodovinski pregled procesov oblikovanja stanovanjske politike v preteklosti (povzeto po Sendi, 2007, str. 7-11):

- **do leta 1945** - Samooskrba in zasebno najemništvo
Rešitev stanovanjskega vprašanja je skrb vsakega posameznika. Občine, zadruga in večje organizacije v manjši meri prispevajo nekaj organiziranih masovnih stanovanjskih gradenj za potrebe svojih zaposlenih ali za najemni trg za potrebe bank, zavarovalnic in pokojninskih skladov.
- **1946 – 1955** - Razlaščanje in administrativno razdeljevanje
Poteka masovna rekonstrukcija obstoječega stanovanjskega fonda in njegovo administrativno razdeljevanje. Takratna komunistična oblast prevzema vodenje države in razlasti ter zapleni veliko zasebne lastnine, zemljišč, stanovanj in stanovanjskih hiš.
- **1956 – 1964** - Uvedba stanovanjskih prispevkov
V tem obdobju je prvič z zakonom urejeno financiranje stanovanjske gradnje s prispevki zaposlenih občanov. Ta ureditev financiranja, z njenimi dopolnitvami velja vse do leta 1991. Politiko administrativnega razdeljevanja stanovanj zamenjajo ukrepi decentralizacije in občine prevzemajo odgovornost za razdeljevanje, vzdrževanje in izgradnjo stanovanj. Za ta namen občine ustanovijo podjetja za gospodarjenje z družbenim stanovanjskim skladom in sklade za kreditiranje stanovanjske gradnje.
- **1965 – 1971** - Gradnja za trg in vključitev zasebne iniciative

Z zakonom so odpravljeni občinski stanovanjski skladi. Zagotavljanje in višina sredstev za stanovanjsko gradnjo je naloga organizacij združenega dela, ki skrbijo tudi za ustrezno rešitev stanovanjskega vprašanja delavcev. Razvije se tržna stanovanjska gradnja kot monopolna dejavnost družbenih gradbenih podjetij. Zaradi pomembnosti zgraditve čim večjega števila stanovanj, večje stanovanjske naseljenosti in krajšega časa gradnje je zelo malo pozornosti posvečene kvaliteti stanovanj in standardu bivanja v njih. V stanovanjsko politiko je vgrajeno načelo, da mora vsakdo prispevati k razrešitvi svojega stanovanjskega problema po svojih materialnih zmožnostih. Banke razvijejo različne možnosti kreditiranja družbene in individualne gradnje.

- **1972 – 1990** - Družbeno usmerjena stanovanjska gradnja
Stanovanjska reforma z Resolucijo 9. kongresa ZK Slovenije opredeljuje zagotavljanje socialne varnosti z razreševanjem stanovanjskih vprašanj delavcev in ustvarjanje humanih razmer bivanja in življenja v stanovanjskih naseljih. Omogočena je hitrejša in celovitejša gradnja stanovanj ter razvoj naselij.
- **1991 – 2002** - Privatizacija stanovanjskega fonda in uvedba načela omogočanja
Finančna zakonodaja ukinja stanovanjske prispevke. Sprejet je nov stanovanjski zakon, ki omogoča privatizacijo družbenih stanovanj, ustanovitev Stanovanjskega sklada Republike Slovenije in občinskih stanovanjskih skladov ter ustanovitev neprofitnih stanovanjskih organizacij. Uvaja se načelo omogočanja, kar pomeni, da vsak posameznik sam skrbi za reševanje svojega stanovanjskega problema, država ne nosi več glavne odgovornosti za zagotavljanje stanovanj prebivalcem, temveč samo še omogoča iskalcem stanovanj zagotovitev ustreznega stanovanja, z omejitvijo na gospodinjstva z najšibkejšim ekonomskim oz. socialnim statusom. Z določitvijo etažne lastnine in solastnine, se prvič pojavi tudi zakonska določitev upravljanja skupnih delov nepremičnine. Upravniki naj bi igrali zelo pomembno vlogo pri organizaciji in izvajanju prenovitvenih dejavnosti (Sendi, 2007, str. 104). S stvarnopravnim zakonikom se uredijo tudi lastninsko-pravna razmerja in obveznost ustanovitve rezervnega sklada stavb za kritje bodočih stroškov vzdrževanja in potrebnih izboljšav ter za odplačevanje v te namene najetih posojil. Stanovanjski zakon iz leta 1991, ki določa pravno podlago za ukinitve družbene lastnine na stanovanjskem področju in prehod s pravne ureditve stanovanjske pravice na najemna razmerja ter omogoča proces lastninjenja in privatizacije stanovanj in stanovanjskih hiš v družbeni lastnini, je bil od svoje uveljavitve trikrat spremenjen. Doživel je tudi razveljavitve s strani ustavnega sodišča, pri čemer so odločbe ustavnega sodišča posegle zlasti v področje najemnin in v razmerja med lastniki in najemniki denacionaliziranih stanovanj (Računovodja.com, 2003).
- **od 2003 dalje** – Natančnejša določitev nalog upravnika večstanovanjskih stavb
Stanovanjski zakon v tem obdobju doživlja korenite spremembe in dopolnitve. Na njegovi osnovi so sprejeti številni podzakonski predpisi. Nastale spremembe in dopolnitve stanovanjske zakonodaje odražajo kompleksnost in raznovrstnost področij, ki jih le-ta ureja za zagotavljanje kakovosti bivanja in vzdrževanih stavb. Novosti in sistemske rešitve, ki jih na stanovanjsko področje prinaša stanovanjski zakon iz leta 2003, naj bi

olajšale upravljanje in sprejemanje odločitev ter omogočile kakovostnejše vzdrževanje večstanovanjskih stavb.

Šinkovec in Tratar (2003, str. 40-41) med osrednje cilje zakona, ki so se v šestletni praksi pokazali kot pozitivni, uvrščata oživljanje stanovanjske gradnje, boljše vzdrževanje stanovanjskega fonda, vzpostavitev identifikacijskih oznak stavb in stanovanj, učinkovitejše upravljanje večstanovanjskih stavb, preglednost in varnost sredstev lastnikov, zbiranje sredstev rezervnega sklada za večja vzdrževalna dela, usposobljenost lokalnih skupnosti za izvajanje nalog na stanovanjskem področju, poenostavitev in poenotenje neprofitnih najemnin na stroškovni ravni, izpopolnitev sistema socialnih korektivov na stanovanjskem področju in zaščita kupcev novozgrajenih stanovanj ter vzpostavitev katastra stavb.

1.2.2 Področje upravljanja nepremičnin

Področje upravljanja nepremičnin kot krovni zakon ureja Stvarnopravni zakonik (Ur. l. RS, št. 87/2002, v nadaljevanju stvarnopravni zakonik), ki v V. delu obravnava etažno lastnino. Ta je v stvarnopravnem zakoniku urejena kot splošen inštitut, ki se uporablja za vse oblike nastanka etažne lastnine in posebej ne upošteva specifičnega namena stavbe. Pri stanovanjskih stavbah se pojavlja poseben, širši družbeni pomen, ki ga je zakonodajalec upošteval tudi pri zakonski ureditvi, zato to področje podrobneje ureja stanovanjski zakon in njegovi podzakonski predpisi. Pri razmerju med stvarnopravnim zakonikom in stanovanjskim zakonom gre za odnos med splošnim in posebnim, ureditev v stanovanjskem zakonu v celoti izhaja iz stvarnopravnega zakonika in se nanj tudi sklicuje, zato oba zakona dajeta osnovo za usklajeno in celovito urejanje vseh stvarno-pravnih razmerij na stanovanjskem področju (Juhart, 2003, str. 15-16).

Panogo upravljanja nepremičnin ureja razmeroma obsežna zakonodaja. Poglavitni del področja upravljanja nepremičnin regulirajo stvarnopravni zakonik in stanovanjski zakon ter na njuni podlagi sprejeti podzakonski predpisi, kot so:

- Pravilnik o upravljanju večstanovanjskih stavb (Ur. l. RS, št. 60/2009, 87/2011, 85/2013, v nadaljevanju pravilnik o upravljanju večstanovanjskih stavb),
- Navodilo o izdelavi poročila o upravnikovem delu (Ur. l. RS, št. 108/2004)
- Pravilnik o standardih vzdrževanja stanovanjskih stavb in stanovanj (Ur. l. RS, št. 20/2004, 18/2011)
- Pravilnik o minimalnih tehničnih zahtevah za gradnjo stanovanjskih stavb in stanovanj (Ur. l. RS, št. 125/2003),
- Uredba o označevanju stanovanj in stanovanjskih enot (Ur. l. RS, št. 134/2003),
- Uredba o označevanju stanovanj in poslovnih prostorov (Ur. l. RS, št. 63/2006),
- Uredba o metodologiji za oblikovanje najemnin v neprofitnih stanovanjih ter merilih in postopku za uveljavljanje subvencioniranih najemnin (Ur. l. RS, št. 131/2003),

- Pravilnik o merilih za ugotavljanje vrednosti stanovanj in stanovanjskih stavb (Ur. l. RS, št. 127/2004, 69/2005),
- Pravilnik o določitvi vrednosti točke za ugotovitev vrednosti stanovanja (Ur. l. RS, št. 138/2006)
- Pravilnik o merilih za določitev prispevka etažnega lastnika v rezervni sklad in najnižji vrednosti prispevka (Ur. l. RS, št. 11/2004).

1.2.3 Lastninskopravna razmerja na stanovanjskem področju

Temeljna načela stvarnega prava, posest in stvarne pravice ter način njihove pridobitve, prenosa, varstva in prenehanja ureja stvarnopravni zakonik. Etažno lastnino v 105. členu opredeljuje kot lastnino posameznega dela zgradbe in solastnino skupnih delov. Solastnina vseh etažnih lastnikov na skupnih delih je neločljivo povezana z lastnino na posameznem delu, zato se solastnini na skupnih delih ni mogoče odpovedati.

Stvarnopravni zakonik določa dopustnost oblikovanja etažne lastnine pri vsakem objektu, ne glede na njegov namen, če so tehnične lastnosti objekta takšne, da omogočajo uporabo posameznih delov ob hratni uporabi skupnih delov (Jenuš, 2002, str. 16-19). Po stvarnopravnem zakoniku mora posamezni del zgradbe predstavljati samostojno funkcionalno celoto, primerno za samostojno uporabo, kot so zlasti stanovanje, poslovni prostor ali drug samostojen prostor. K posameznemu delu v etažni lastnini lahko spadajo tudi drugi individualno odmerjeni prostori, če so del nepremičnine v solastnini etažnih lastnikov. Skupni deli zgradbe so drugi deli, namenjeni skupni rabi etažnih lastnikov in zemljišče, na katerem stoji zgradba. Med skupne dele lahko spadajo tudi druge nepremičnine.

Pravice in obveznosti etažnih lastnikov na skupnih delih so po 115. členu stvarnopravnega zakonika sorazmerne z njihovim solastniškim deležem, če zakon ali pogodba ne določa drugače. Za solastnino je značilno, da ima več oseb solastninsko pravico na nerazdeljeni stvari, pri čemer ima vsak izmed solastnikov na tej nerazdeljeni stvari svoj idealni delež, določen z razmerjem s celoto. Določitev solastniškega deleža je bistven element pravnega razmerja etažne lastnine in njegov nujen pogoj, ki izvira iz pravnega temelja, s katerim nastane etažna lastnina.

Pravna razmerja med etažnimi lastniki stavbe se uredijo s sklenitvijo pogodbe o medsebojnih razmerjih, ki je po 116. členu stvarnopravnega zakonika in 32. členu stanovanjskega zakona obvezna v stavbi, ki ima dva ali več etažnih lastnikov in več kot dva samostojna dela. Čeprav stvarnopravni zakonik in stanovanjski zakon vsebujeta besedo »mora«, se zdi sklenitev pogodbe o medsebojnih razmerjih pretežno dispozitivne narave (Marinšek, b.l., str. 2). Pogodba o medsebojnih razmerjih v etažni lastnini je temelj za urejanje odnosov med lastniki posameznih delov, ki so hkrati solastniki skupnih delov stavbe. Med etažnimi lastniki obstoji praviloma naključna skupnost, v okviru katere medsebojno vstopajo v pravna razmerja, katerih vsebina je upravljanje s stavbo in predvsem porazdelitev bremen, ki so v zvezi njeno

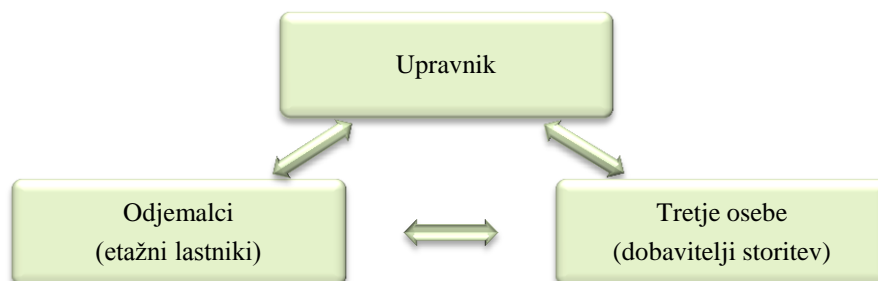
uporabo. Osnovni namen pogodbe je ureditev teh odnosov (Marinšek, b.l., str. 3) in določitev pravil, ki odstopajo od splošnih načel urejanja solastnine. S pogodbo o medsebojnih razmerjih lahko etažni lastniki uredijo zlasti:

- opredelitev kriterijev delitve stroškov in obveznosti etažnih lastnikov, če njihova delitev ni skladna s solastniškimi deleži,
- določitev višine prispevka etažnega lastnika v rezervni sklad stavbe, če le-ta presega višino zakonsko določenega najnižjega prispevka,
- morebitne omejitve pri uporabi in namen uporabe posameznih delov v etažni lastnini ter njihovo uporabo v posebne namene,
- način uporabe skupnih delov,
- nastopanje etažnih lastnikov v pravnem prometu,
- način upravljanja skupnih delov,
- zavarovanje zgradbe kot celote,
- pooblastila upravnika, če ta odstopajo od pooblastil, ki jih ima upravnik po zakonu.

1.2.4 Razmerje med ključnimi subjekti

V dejavnosti upravljanja nepremičnin se srečujemo s tremi ključnimi subjekti. Poslovni subjekti – upravniki se ukvarjajo z navedeno dejavnostjo, nudijo svojim odjemalcem storitve upravljanja nepremičnin. Opravljanje storitev upravljanja nepremičnin poteka med upravnikom in odjemalcem – etažnim lastnikom, ter tretjim osebam, dobaviteljem blaga oz. storitev v povezavi z vzdrževanjem in oskrbo nepremičnin. Upravitelj z etažnimi lastniki za opravljanje svojih storitev sklene pogodbo o opravljanju storitev upravljanja, z dobavitelji pa sklepa izvajalske pogodbe v imenu in za račun etažnih lastnikov. Upravniki tako predstavljajo vezni člen med etažnimi lastniki in tretjimi osebami, pri čemer upravnik, kot pooblaščenec etažnih lastnikov zastopa njihove interese (Radminič Virant, 2009, str. 87). Slika 1 prikazuje razmerje med ključnimi subjekti v dejavnosti upravljanja nepremičnin.

Slika 1: Razmerje med ključnimi subjekti v dejavnosti upravljanja nepremičnin



S stavbo upravljajo etažni lastniki, upravnik pa le izvršuje njihove sklepe. Upravnik jim lahko svetuje, kako naj se opravijo določene zadeve, vendar sam ne sme odločati. Etažni lastniki so

tisti, ki morajo najbolj skrbeti za stavbo, ker je to njihova pravica in dolžnost (Janevski, 2004, str. 43).

1.2.5 Upravljanje večstanovanjskih stavb

V stavbi, ki ima več kot dva etažna lastnika in več kot osem posameznih delov, morajo etažni lastniki skladno z 118. členom stvarnopravnega zakonika določiti upravnika. Upravljanje nepremičnin pomeni način gospodarjenja z njimi, da se lahko ohrani njihov obstoj in substanca. V večlastniških objektih, kot so stanovanjske stavbe, je sožitje in sobivanje lastnikov odvisno zlasti od ureditve medsebojnih razmerjih v zvezi s skupnimi deli, upravljanje le-teh pa tako nujna posledica oziroma potreba (Filipič, 2004, str. 13).

Upravljanje nepremičnin je večfunkcijska dejavnost, katere funkcije so zagotavljanje in večanje števila nepremičnin v upravljalnem portfelju, vodenje administrativnih opravil, skrb za smotrno izkoriščenost nepremičnin, zagotavljanje vzdrževanja in tehnične kvalitete nepremičninskega objekta, izvajanje finančno računovodskega in knjigovodskega servisa in izvajanje pravno-premoženjskih opravil. Te naloge in opravila upravitelj z nepremičninami opravlja za lastne nepremičnine, za račun tretje osebe, oziroma za račun svojega mandata na podlagi pogodbe o upravljanju. Za svoje delo je upravičen do plačila na podlagi kataloga nalog, opravil in storitev pri poslovanju z nepremičninami ter meril za vrednotenje storitev pri poslovanju z nepremičninami (GZS & Združenje za poslovanje z nepremičninami, 1996, str. 7).

Podobno kot pri upravitelju premoženja se tudi pri upravljanju etažne lastnine med lastniki in upravnikom sklene pogodba o upravljanju (Cirman et al., 2000, str. 49). S pogodbo o upravljanju upravniških storitev se uredijo razmerja med etažnimi lastniki in upravnikom. Vsebina pogodbe o upravljanju po 54. členu stanovanjskega zakona obsega: pooblastila in obveznosti upravnika, mesečno plačilo, ki pripada upravniku za opravljanje storitev in rok njegove zapadlosti, čas za katerega je sklenjena pogodba ter dan začetka veljavnosti pogodbe. Veljavno sklenjena pogodba zavezuje vse etažne lastnike stavbe in njihove pravne naslednike, upravnik pa se na njeni podlagi lahko vpiše v register upravnikov pri pristojnem občinskem organu.

1.2.6 Naloge in pooblastila upravnika

Naloge upravnika stanovanjskih stavb določa stanovanjski zakon, v poslovnih stavbah pa so naloge le okvirno določene v stvarnopravnem zakoniku in z drugo zakonodajo, ki se navezuje na gospodarske družbe (Upravljanje poslovnih stavb, 2009).

Upravljanje poslovnih stavb se razlikuje od stanovanjskih: upravniki na prvo mesto postavljajo razlike v zakonskih podlagah, ki urejajo upravljanje na enem in drugem področju.

Zakonodaja, ki ureja upravljanje in obratovanje stanovanjskih stavb, je veliko bolj natančna, podrobna in uvaja določen red v posle odločanja ter obračunavanja stroškov. Pravila upravljanja v poslovnih stavbah pa morajo lastniki, vsaj v nekaterih zadevah, bolj natančno določiti v pogodbah o medsebojnih razmerjih med lastniki. Razlog za to so zelo splošna določila stvarnopravnega zakonika (Za upravljanje poslovnih stavb je treba imeti veliko specializiranega znanja, 2013).

Poleg pooblastil, ki jih ima upravnik po stvarnopravnem zakoniku, so s stanovanjskim zakonom določena še nekatera druga pooblastila. Kopač in Starič Strajnar (2003, str. 31) z upoštevanjem obeh zakonodajnih predpisov povzemata naslednja pooblastila upravnika:

- izvaja sklepe etažnih lastnikov,
- skrbi za redno vzdrževanje in obratovanje skupnih delov,
- poskrbi za porazdelitev in izterjavo obveznosti,
- upravlja z rezervnim skladom in s skupnim denarjem,
- zastopa etažne lastnike v poslih upravljanja in v imenu preostalih etažnih lastnikov vložijo izključitveno tožbo ter tožbo za plačilo stroškov in obveznosti, ki bremenijo etažnega lastnika,
- zastopa etažne lastnike pred upravnimi organi v zadevah izdaje dovoljenj in soglasij v geodetskih poslih v zvezi z večstanovanjsko stavbo in zemljiščem,
- pripravi načrt vzdrževanja in terminski plan izvedbe tega načrta ter skrbi za njegovo izvedbo,
- poroča etažnim lastnikom o svojem delu in jim izstavi mesečne in letne obračune,
- sprejema plačila etažnih lastnikov na podlagi mesečnega obračuna in plačuje obveznosti iz pogodb, sklenjenih s tretjimi osebami,
- poda letno poročilo o upravljanju večstanovanjske stavbe,
- opravi številčenje in označitev stanovanj in drugih prostorov, zbira podatke, potrebne za prijavo vpisa registrskih podatkov v kataster stavb,
- zbira, vodi in obdeluje osebne podatke, ki jih je dolžan posredovati pristojnim organom v skladu s SZ.

Z uporabo določil stanovanjskega zakona o pooblastilih in nalogah upravnika v praksi, se je izkazala potreba po njihovi natančnejši določitvi. Hočevar Frantar (2011, str. 97-100) ugotavlja, da je temeljni cilj uvedbe pravilnika o upravljanju večstanovanjskih stavb podrobnejša razdelitev poslov upravljanja, pooblastil in nalog upravnika ter poenotenje in poenostavitev upravljanja v večstanovanjskih stavbah tako za upravnike, kot etažne lastnike. Priloga kodeksa dobrih poslovnih običajev pri poslovanju z nepremičninami (GZS & Združenje za poslovanje z nepremičninami, 1996, str. 7-9) pa navaja, da storitve upravnika v minimalnem obsegu predstavljajo naslednje naloge, opravila in storitve, ki jih razvršča v štiri skupine:

- **Organizacijsko-administrativna opravila**

Mednje sodi pridobitev, vodenje in ažuriranje evidenc o lastnikih, pooblaščenih zastopnikih, najemnikih stanovanj, poslovnih ali proizvodnih prostorov in rekreacijskih prostorov in površin v nepremičninskih objektih in napravah, vodenje in ažuriranje evidenc za lastnike nepremičnin o stanovanjih, poslovnih prostorih, skupnih prostorih, delih, objektih in napravah stanovanjskih hiš, garažah, poslovnih, proizvodnih in rekreacijskih površinah in funkcionalnih površinah, dajanje informacij upravnim organom v zvezi z vodenjem registra nepremičnin, pomoč lastnikom nepremičnin pri urejanju medsebojnih razmerji v zvezi z upravljanjem z večlastniškimi objekti, arhiviranje tehnične, finančne in pravne dokumentacije, priprava predlogov za odločanje lastnikov, koordiniranje in izvajanje sprejetih odločitev ter obveščanje lastnikov, ugotavljanje vrednosti nepremičnine kot podlage za določanje deleža stroškov upravljanja in delitve stroškov po posameznih lastnikih oz. mandatarjih.

- **Tehnično-strokovna opravila**

Ta opravila so stalen nadzor nad stanjem in delovanjem nepremičnine in funkcionalnega zemljišča ter ugotavljanje in organiziranje potrebnih vzdrževalnih del, izdelava letnih in srednjeročnih programov vzdrževalnih del na nepremičnini in na funkcionalnem zemljišču, skrb za izvajanje sprejetih programov, objava del, zbiranje ponudb in izbor najugodnejših ponudnikov, pridobitev soglasij in dovoljenj za izvajanje del, priprava in sklepanje pogodb za izvajanje del in dolgoročnih pogodb za servisna dela, nadzor pri izvajanju del, finančni, količinski in kakovostni prevzem izvršenih del, organizacija odprave napak v garancijski dobi, organizacija nujnih intervencijskih del, urejanje odškodninskih zadev na zavarovanih nepremičninah na podlagi zavarovalnih pogodb, ki jih je sklenil upravitelj.

- **Finančno-računovodska in knjigovodska opravila**

Ta skupina opravil obsega ugotavljanje finančnih obveznosti, razdelitev stroškov v skladu s pogodbo o upravljanju, izdelava in dostava računov in obračunov, inkaso obveznosti lastnikov, najemnikov in drugih uporabnikov nepremičnin in zemljišča, opominjanje dolžnikov in izterjava obveznosti, evidentiranje akontativnih in drugih prihodkov po virih, ter obravnava obveznosti, vodenje knjigovodstva in finančnega poslovanja, izdelava zakonsko določenih obračunov in bilanc, priprava podatkov za zavarovanje nepremičnine, priprava podatkov za sodno izterjavo obveznosti, blagajniško poslovanje, izdelava obračuna obveznosti in vplačil za upravljanje z nepremičnino in priprava poročil o finančnem poslovanju najmanj enkrat letno, informiranje lastnikov oziroma mandatarjev o finančnem poslovanju z nepremičnino najmanj enkrat letno, obveščanje lastnikov oz. mandatarjev o neplačanih obveznostih najemnikov oziroma uporabnikov nepremičnine.

- **Pravno-premoženjska opravila**

To so zastopanje pravic in koristi lastnikov oz. mandatarjev v sodnih in upravnih zadevah; zbiranje in priprava podatkov za tožbe in izvršilne predloge pri sodišču, sestava mandatnih tožb in izvršilnih predlogov zaradi sodne izterjave neporavnanih obveznosti v zvezi z uporabo ali upravljanjem z nepremičnino, posredovanje dokumentacije odvetniku za izvedbo postopkov pred upravnimi organi in sodiščem, vodenje evidenc o pravnomočnosti

sklepov sodišča in o izvršljivostih odločb, vodenje evidenc izvršb, obremenitev lastnika s stroški postopka sodne izterjave najemnine in drugih stroškov, ki jih najemnik ni plačal, pravna pomoč v zvezi z urejanjem medsebojnih razmerij in izvajanje pogodb, zbiranje in evidentiranje podatkov o interesih za spremembo namembnosti skupnih prostorov v večlastniških nepremičninah oz. pri etažnem lastništvu in za rekonstrukcije, adaptacije, prizidave ali nadzidave nepremičnine, izvedba postopkov za pridobitev soglasja solastnikov za preureditev ali rekonstrukcijo skupnih delov in naprav nepremičnine ter organizacija podpisa soglasja ali pogodbe med solastniki, priprava in izvedba sprememb pogodbe o upravljanju zaradi sprememb solastniških deležev (prenova, rekonstrukcija, dozidava, prezidava), svetovanje in pomoč pri urejanju medsebojnih razmerji v večlastniški nepremičnini in vzdrževanju skupnih delov in naprav, funkcionalnega in skupnega funkcionalnega zemljišča.

S pogodbo o opravljanju storitev upravljanja stavbe, ki jo sklenejo etažni lastniki, pa se lahko določijo še druga pooblastila in obveznosti upravnika, cena storitev, rok plačila, čas veljavnosti, ipd.

1.3 Posli upravljanja nepremičnin

Opravila upravljanja lahko razdelimo v naslednje tri skupine (Cirman et al., 2000, str. 49):

- stanovanjske storitve, ki so organizacijske, pravne, finančne, administrativne in plansko-programerske narave, npr. zastopanje lastnikov pred sodišči in upravnimi organi, seveda v mejah pooblastil, ki jih ima upravnik, izdelava investicijskega programa vzdrževanja, vodenje evidenc plačil, ipd.;
- vzdrževanje - Zakon o graditvi objektov (Ur. l. RS, št. 110/2002) vzdrževanje objektov definira kot izvedbo del, s katerimi se ohranja objekt v dobrem stanju in omogoča njegova uporaba, obsega pa redna vzdrževalna dela, investicijska vzdrževalna dela in vzdrževalna dela v javno korist;
- obratovanje stanovanjske hiše zajema storitve v zvezi z uporabo skupnih prostorov, delov in naprav (sušilnic, stopnišča, dvigal), in funkcionalnega zemljišča ter razdeljevanja in izterjavo stroškov, ki so nastali s tem v zvezi (stroški čiščenja, elektrike, vode, ogrevanja, stroški za hišnika, ipd.).

Stanovanjski zakon loči med posli rednega upravljanja ter posli, ki presegajo okvir rednega upravljanja. Ta delitev je pomembna pri ugotavljanju potrebnega soglasja solastnikov za sprejemanje odločitev v zvezi s takimi posli.

1.3.1 Posli rednega upravljanja

Posli rednega upravljanja so potrebni za zagotavljanje pogojev za bivanje in osnovnega namena stavbe kot celote ter za uporabo skupnih delov stavbe. Med posle rednega upravljanja po stanovanjskem zakonu in pravilniku o upravljanju večstanovanjskih stavb sodijo:

- vzdrževanje večstanovanjske stavbe (vzdrževalna dela večje vrednosti, nujna vzdrževalna dela in redna vzdrževalna dela manjše vrednosti),
- obratovanje večstanovanjske stavbe (posli potrebni za zagotavljanje bivanja – dobava in storitve za skupne dele (elektrika, voda, ogrevanje), varstvo pred požarom, čiščenje skupnih prostorov, dimnikarske storitve, deratizacija in drugo),
- določitev in razrešitev upravnika in nadzornega odbora,
- sprejem načrta vzdrževanja (za obdobje 1-5 let, v njem etažni lastniki določijo vzdrževalna dela, ki bodo opravljena in sredstva, ki so potrebna za njihovo izvajanje ter način zagotavljanja denarnih sredstev),
- sprejem hišnega reda (pravila obnašanja v stavbi, ki omogočajo prijetno bivanje in sožitje vseh lastnikov, najemnikov in obiskovalcev),
- vgradnja dodatnih merilnikov, delilnikov ali odštevalnih števecov, ki omogočajo posredno določanje deležev za porabljeno toploto, toplo in hladno vodo v posamezni obračunski enoti v skladu s Pravilnikom o načinu delitve in obračunu stroškov za toploto v stanovanjskih stavbah z več odjemalci (Ur. l. RS, št. 52/2005),
- oddajanje skupnih prostorov v najem in podobno.

Za pridobitev soglasja v zvezi s posli rednega upravljanja je potrebna več kot polovica solastniških deležev. Če etažni lastniki glede posla rednega upravljanja ne morejo sprejeti sklepa, posel pa je nujen za vzdrževanje stvari, lahko katerikoli etažni lastnik predlaga, da o izvedbi posla odloči sodišče v nepravdnem postopku. Če nobeden od etažnih lastnikov v 30-ih dneh od nesprejetja sklepa ne sproži postopka pred sodiščem, mora to storiti upravnik v nadaljnjih 15-ih dneh (Kopač & Starič Strajnar, 2003, str. 23). Stanovanjski zakon v 56. členu določa, da lahko upravnik za opravljanje posameznih poslov, ki sodijo v okvir upravnih storitev, pooblasti tretjo osebo. Za ravnanje tretjega odgovarja upravnik, kot da bi posel opravil sam.

1.3.2 Posli izven rednega upravljanja

Med posle, ki presegajo okvir rednega upravljanja, spadajo predvsem spremembe v razmerju med skupnimi in posameznimi deli (npr. sprememba skupne kolesarnice v stanovanje), posebne omejitve rabe posameznih in skupnih delov (npr. sprememba namembnosti stanovanja v poslovni prostor), spreminjanje rabe skupnih delov in izboljšave, ki se ne štejejo v vzdrževanje večstanovanjske stavbe, torej med redno upravljanje (Kopač & Starič Strajnar, 2003, str. 24-25). Redna vzdrževalna dela torej ne presegajo okvira rednega upravljanja, medtem ko tista investicijska vzdrževalna dela, s katerimi posegamo v konstrukcijo objekta,

spreminjamo njegovo zmogljivost, velikost, namembnost in zunanji videz, sodijo med posle izven rednega upravljanja. Tabela 3 prikazuje pregled poslov upravljanja glede na potrebno soglasje za njihovo izvedbo v odstotku solastniških deležev. Če etažni lastniki ne dosežejo soglasja glede posla, ki presega redno upravljanje, lahko etažni lastniki, ki imajo več kot polovico solastniških deležev na skupnih delih, po 4. odstavku 29. člena stanovanjskega zakona predlagajo, da o poslu odloči sodišče v nepravdnem postopku.

Tabela 3: Pregled poslov upravljanja glede na potrebno soglasje za izvedbo v odstotku solastniških deležev.

Delež soglasja (v %)	Posli upravljanja	
50	obratovanje in vzdrževanje stavbe	imenovanje in razrešitev nadzornega odbora
	oddaja skupnih delov v najem	drugi posli (potrebni za normalno bivanje v stavbi)
	določitev in razrešitev upravnika	vgradnja dodatnih merilnih naprav (odčitek porabe)
	sprejemanje hišnega reda in načrta vzdrževanja	povečanje prispevka v rezervni sklad
75	sklenitev pogodbe o medsebojnih razmerjih	opravljanje dovoljene dejavnosti v delu stanovanja
	zavarovanje stavbe	izboljšave, ki ne štejejo za vzdrževanje
100	sporazum o določitvi ali spremembi solastniških deležev	sprememba razmerja med skupnimi in posameznimi deli
	omejitev rabe posameznih delov	določitev upravnika v stavbah, kjer to po zakonu ni obvezno
	sporazum o določitvi posebnih skupnih delov	sporazum o določitvi solastniških deležev na posebnih skupnih delih
	sprememba namembnosti posameznega stanovanja	izboljšave in gradbena dela z gradbenim dovoljenjem
	omejitev rabe skupnih delov	

Vir: Prirejeno in povzeto po Stanovanjskem zakonu (Ur. l. RS, št. 69/03, 57/08, 87/2011); Pravilniku o upravljanju večstanovanjskih stavb (Ur. l. RS, št. 60/2009, 87/2011, 85/2013).

Izvajalci stanovanjskih storitev niso le upravniki večstanovanjskih stavb (upravljanje, vzdrževanje in obratovanje), ampak tudi investitorji stanovanjskih in poslovnih površin, izvajalci prometa z nepremičninami in inženiringa. Upravniki se lahko odločijo opravljati tudi druge storitve v poslovanju z nepremičninami in si tako razširijo nabor storitev, ki jih opravljajo. Svojo ponudbo lahko prilagodijo povpraševanju svojih odjemalcev in jo

usklajujejo s tehnološkim napredkom. Časovna analiza ključnih finančnih značilnosti od leta 1997 naprej kaže, da so trendi za panogo v pretežni meri neugodni ter da v povprečju ni tako donosna, kot nekatere druge dejavnosti v okviru poslovanja z nepremičninami (Filipič, 2004, str. 43). Tržne razmere upravniška podjetja silijo k posodabljanju njihovih storitev, zagotavljanju strokovnosti in kakovosti ter celovitosti ponudbe njihovih storitev.

Medtem ko zakonodaja in posebni pravilnik zelo podrobno določata upravljanje v stanovanjskih stavbah, je v poslovnih stavbah vse precej bolj ohlapno, zato veliko stvari urejajo z medsebojnimi pogodbami. Upravljanje poslovnih stavb zajema širok spekter nalog, opravil in ukrepov (Poslovna stavba še zdaleč ni podobna stanovanjski, 2012) in od upravnika zahteva širok nabor znanj. Na drugi strani pa delo otežujeta zelo razpršeno lastništvo prostorov v poslovnih stavbah in nedodelana zakonodaja (Za upravljanje poslovnih stavb je potrebno imeti veliko specializiranega znanja, 2013). Pri samem vzdrževanju stavb upravniki največkrat posegajo po Pravilniku o standardih vzdrževanja stanovanjskih stavb in stanovanj, ki se ne nanaša na poslovne stavbe. Ob upoštevanju teh zakonov za upravnika poslovnih stavb nastopajo težave že ob implementaciji določil zakonov na objekt (Poslovne stavbe zahtevajo strokovnega upravnika in ustrezno novo zakonodajo, 2011).

1.4 Tržne priložnosti v panogi upravljanja nepremičnin

Proces sprememb v gospodarski družbi je neizogiben, saj se gospodarsko okolje (podjetniško okolje), v katerega je vpeto podjetje, naglo in stalno spreminja. Če se podjetje spreminja in prenavlja zgolj tako hitro kot okolje, potem stagnira, saj zaseda vedno isto mesto v tem okolju. Napredek družbe je mogoč zgolj v primeru, da se družba spreminja hitreje kot okolica, v katero je vpeta, in s svojimi inovacijskimi potenciali vodi in ne sledi ostalim. Veliko tekmecev je zelo agresivnih – taka podjetja se vsak dan spreminjajo in pri tem jemljejo trg tistim gospodarskim družbam, ki so bolj toge, konzervativne in plašne. Te so praviloma postavljene na rob in izpostavljene počasnemu ali hitremu propadanju zaradi nižjih donosov in manjšega inovacijskega potenciala (Banič, 2007, str. 29).

Vsako storitveno podjetje mora spodbujati razvoj novih storitev, ki bodo nadomestile obstoječe in tako zagotovile prodajo tudi v prihodnosti. Pod pojmom nove storitve lahko razumemo (Potočnik, 2004, str. 225):

- tehnično popolnoma nove storitve, ki ustvarjajo nove trge,
- izboljšane storitve, ki dopolnjujejo na trgu že uveljavljeno skupino storitev podjetja,
- storitve, ki nadomestijo obstoječe storitve,
- ponudbo obstoječih storitev na novih trgih, kjer postanejo z vidika trga nove storitve.

Potočnik (2004, str. 225-226) tudi pojasnjuje, da lahko govorimo o dveh vrstah novih storitev, in sicer o storitvi, ki je dejansko nova na trgu in obeta dobre donose, vendar je praviloma povezana z večjim tveganjem (npr. razvoj informacijskih storitev) in storitev, ki je nova za

podjetje, ne pa tudi na trgu, ker konkurenčna podjetja že ponujajo takšno ali podobno storitev, katerih donosi bodo verjetno nižji, vendar bo tudi tveganje manjše, ker se podjetje ne podaja v neznano. Med slednje lahko uvrstimo tudi uvedbo spremljajočih dodatnih storitev v dejavnosti upravljanja nepremičnin.

Pri uvajanju oz. razvijanju dodatnih storitev v dejavnosti upravljanja nepremičnin se upravniki srečujejo s ponudbo storitev konkurenčnih podjetij, hitrim tehnološkim napredkom, spremembami zakonodajnih predpisov, potrebnim časom in stroški uvajanja storitev na trg, prilagajanjem povpraševanja odjemalcem in tveganjem naložb. Če v ponudbo podjetja, k osnovni dejavnosti upravljanja nepremičnin, dodamo čim širši nabor spremljajočih dodatnih storitev, lahko to razširjeno ponudbo storitev poimenujemo s celovitostjo storitev upravljanja nepremičnin.

Potočnik (2004, str. 36) razlaga, da je storitev sestavljena iz:

- temeljne storitve (storitve, ki jih podjetje opravlja v okviru svoje glavne dejavnosti),
- pomožnih ali dodatnih storitev, ki prispevajo k večji kakovosti osnovne storitve, in ki so sestavljene iz tistih, ki so nujne za izvedbo osnovne storitve in tistih, ki povečujejo privlačnost osnovne storitve. Temeljne in pomožne storitve so med seboj vzročno-posledično povezane in sestavljajo tako imenovano razširjeno storitev.

Na osnovi te razlage lahko opredelimo posle upravljanja znotraj storitev upravljanja nepremičnin kot temeljne storitve, posle izven rednega upravljanja ter druge storitve po naročilu odjemalcev, pa kot pomožne ali dodatne storitve.

Kožar (v Kruhar Gaberšček, 2009, str. 19) je mnenja, da sodi upravljanje nepremičnin med t.i. »non-tradeable« dejavnosti, saj upravniki prodajo kar 99 odstotkov storitev na domačem trgu. Nadalje pojasnjuje, da se precejšnje število upravnikov ukvarja še z drugimi komplementarnimi dejavnostmi, kot so posredništvo, inženiring in investitorstvo ter oddajanje nepremičnin v najem.

Upravniško podjetje mora svojim odjemalcem zagotavljati strokovno usposobljenost, zanesljivost in preglednost upravljanja stavb, tehnično strokovno izvajanje vseh vzdrževalnih del in pravno ter finančno svetovanje, ki se nanaša na upravljanje stavb. Storitve, ki so z vidika naštetih zmogljivosti zahtevnejše, potrebujejo upravnika, ki svetuje in nudi pomoč pri celovitem zagotavljanju kvalitetnega in optimalnega bivanja v stavbi. Na osnovi razpoložljive literature in praktičnih znanj prikazujem pregled nabora pomožnih ali dodatnih storitev v dejavnosti upravljanja nepremičnin, ki jih lahko poimenujemo tudi spremljajoče dodatne storitve. Te storitve so naslednje:

- **izvajanje ogrevanja** – skrb za nemoteno delovanje ogrevanja stavbe, za redno vzdrževanje in servisiranje ter potrebna popravila na primarnih in sekundarnih delih

sistema ogrevanja, nabava energenta (za izvajanje ogrevanja v kotlovnica s pečmi večje zmogljivosti mora imeti izvajalec ogrevanja opravljen izpit za kurjača);

- **obračun in delitev ogrevanja** – sodelovanje na sestankih odbora za ogrevanje, obveščanje lastnikov stanovanj v zvezi s kotlovnico preko oglasnih desk, druga finančno-administrativna opravila, v primeru nameščenih delilnikov ogrevanja na grelnih telesih, obračun porabe po dejanski porabi in določitev deležev za delitev toplotne energije;
- **popis števecv ogrevanja** – odčitavanje stanja porabe toplotne energije;
Z izvajanjem vseh zgoraj navedenih storitev na področju ogrevanja v večstanovanjski stavbi lahko upravniško podjetje svojim odjemalcem zagotavlja popolne informacije o načinu ogrevanja, količini rabe energenta in bivalnih navadah uporabnikov;
- **popis vodovodnih števecv** – odčitavanje stanja porabe vode (če so v stavbi nameščeni vodomeri ima upravnik možnost obračuna porabe vode po dejanski porabi);
- **energetsko svetovanje** – z ustrezno strokovno usposobljenimi zaposlenimi lahko upravnik opravlja storitev svetovanja energetske učinkovitosti, kamor sodi tudi izdelava energetske izkaznice stavbe, ki jo morajo najkasneje do leta 2015 pridobiti večstanovanjske stavbe z vsaj štirimi enotami, ki so bile zgrajene do leta 1980, tiste, ki so bili zgrajene po letu 1980 do leta 2017, najnovejše stavbe pa do leta 2030. Za izvedbo energetske izkaznice mora izvajalec pridobiti licenco neodvisnega strokovnjaka za izdelavo energetskih izkaznic;
- **storitev čiščenja** – mednje sodi čiščenje skupnih prostorov (hodnik, atrij, skupni kletni prostori, garaže), ki zajemajo predvsem pometanje in mokro čiščenje talnih površin, čiščenje opreme, gasilnih aparatov, pobiranje smeti. Storitev se lahko razširi tudi na čiščenje posameznih stanovanjskih ali poslovnih enot;
- **zimski služba** – ročno ali mehansko čiščenje snega na pripadajočem zemljišču stavbe, v okolici stavb in sprehajalnih poteh ter zaščita pred poledico (posip s soljo), ob večjem sneženju tudi organizacija pluženja in odvoza snega;
- **urejanje okolice** – skrb za urejenost okolja zajema košnjo trave, urejanje zelenic, čiščenje listja, obrezovanje grmovnic in manjšega drevja, čiščenje žlebov, odtokov in strehe, obhod in pregled stanja okolice stavb, praznenje zunanjih košev za smeti, storitev čiščenja zunanjih skupnih talnih površin in zimske službe, manjša vzdrževalna dela na opremi in na igralih nameščenih na skupnih površinah;
- **varovanje** – sem sodijo storitve varovanja stanovanjskih sosesk, poslovnih centrov ali osebnega premoženja, za izvajanje teh storitev je potrebno pridobiti ustrezne licence, npr. licenco za varovanje premoženja;
- **požarna varnost** – ureditev stavbe skladno z zahtevami požarne varnosti zajema kontrolni pregled stanja požarne varnosti skupnih delov objekta, vodenje zakonsko predpisanih evidenc požarne varnosti stavbe, pregled gasilnih aparatov, usposabljanje zaposlenih o varnosti pri delu in varstvu pri delu, (izvajalec mora imeti opravljeni strokovni izpit iz varstva pri delu in izpit iz požarne varnosti);
- **servis dvigal** - redno mesečno servisiranje dvigal obsega pregled dvigal, kontrolo njihovega delovanja po navodilu proizvajalca ter odpravljanje ugotovljenih

pomanjkljivosti (izvajalec mora imeti opravljen periodični izpit iz varstva pri delu za serviserja dvigal);

- **hišniška dela** – mednje sodijo manjša vzdrževalna (npr. zamenjava ključavnic), elektroinštalacijska (npr. menjava žarnic, manjše okvare na domofonih, alarmnih napravah, hišnih zvoncih, popravila oz. zamenjava stikal) in vodoinštalacijska dela (npr. odprava manjših okvar vodoinštalacijske napeljave), razna dnevna opravila (pregled stavbe, čiščenje, pleskanje, ipd.), vodenje evidence napak, odklonov in izvršenih del stavbe, prisotnost ob izvajanju večjih vzdrževalnih del v stavbi in skrb za upoštevanje hišnega reda stavbe;
- **manjša elektroinštalacijska dela** – pregled in manjša popravila elektroinštalacije, zamenjava dotrajanih električnih naprav in pregorelih žarnic, odprava manjših okvar na domofonih, alarmnih napravah, hišnih zvoncih, popravilo oz. zamenjava električnih stikal in vtičnic, ipd.;
- **manjša vodoinštalacijska dela** – pregled in odprava manjših okvar na vodovodni napeljavi, interventno posredovanje (npr. izliv vode, fekalij), čiščenje odtočnih jaškov, ipd.;
- **manjša krovsko-kleparska dela** – pregled in manjša popravila strehe, prisotnost ob izvajanju večjih vzdrževalnih del (npr. menjava strešne kritine), interventno posredovanje (npr. zamakanje strehe), ipd.;
- **selitvene storitve** – pomoč pri nakladanju in razkladanju selitvenega blaga, prevoz in skladiščenje opreme ter pohištva, odvoz starega pohištva na deponijo, čiščenje kletnih in podstrešnih prostorov, odvoz blaga na deponijo, demontaža, montaža ali priklop gospodinjskih aparatov, pakiranje in zaščita selitvenega blaga, selitev arhivov, ipd.;
- **24-urna dežurna služba** – zagotavljanje dežurne službe za interventna posredovanja (npr. požar, izliv vode, okvara dvigala, toča, poplave, itd.);
- **škodni postopki zavarovanj** – vodenje postopkov škodnega zahtevka (vložitev zahtevka, pritožbe, priprava dokumentacije);
- **cenitev nepremičnin** – določanje tržne cene nepremičnine namenjene za prodajo, cenitev nepremičnin za urejanje medsebojnih delilnih ali dednih odnosov, za zavarovanje hipotekarnega posojila, za potrebe davčnih organov in izdelava cenilnega elaborata;
- **vodenje postopka vpisa v zemljiško knjigo** – strokovna pomoč pri vpisu stavbe v kataster stavb, izdelava potrebne dokumentacije (elaborat, sporazum o vzpostavitvi etažne lastnine), pri vpisu etažne lastnine v zemljiško knjigo, pri vpisu spremembe lastništva v zemljiško knjigo in vpisu pripadajočih zemljišč stavbe;
- **inženiring** – zajema storitve izvajalskega inženiringa (npr. projekt obnove fasade s svojimi podizvajalci) in svetovalnega inženiringa (tehnična, pravna, ekonomska, geodetska, arhitekturna in organizacijska pomoč v celotnem investicijskem procesu, od ideje do predaje zgrajenega objekta). Svetovalni inženiring lahko vključuje tudi obratovanje, ki pa sega že na področje rednega upravljanja nepremičnin (Črep & Kožar, 2011, str. 115);
- **prenova stanovanj** – obnovitveni in manjši gradbeni posegi v stanovanja in poslovne prostore (zidarska, suhomontažna, parketarska, keramičarska, slikopleskarska,

elektroinštalacijska in vodoinštalacijska dela), pridobivanje gradbene dokumentacije, vodenje in usklajevanje gradbeno obrtniških del;

- **storitve informacijskih sistemov** – skrb za nemoteno delovanje informacijskega sistema podjetja, vzdrževanje in servisiranje programske opreme in informacijskega sistema, ipd.
- **urejanje razmerij etažnih lastnikov** – priprava pogodbe o medsebojnih razmerjih, priprava podatkov, svetovanje pri določitvi razmerij med etažnimi lastniki stavbe (določanje solastniških deležev);
- **izterjava finančnih obveznosti** – storitev opravlja upravnik znotraj podjetja ali z zunanjim izvajalcem (odvetnik), ravno tako lahko upravnik po pooblastilu etažnih lastnikov zastopa etažne lastnike v poslih izven rednega upravljanja, npr. reševanje reklamacij z investitorjem;
- **posredovanje v prometu z nepremičninami** – posredovanje pri prodaji, nakupu, najemu ali oddaji nepremičnin, priprava prodajne pogodbe, darilne pogodbe in najemne pogodbe. Izvajalec storitev posredovanja z nepremičninami mora imeti opravljeni izpit za nepremičninskega posrednika;
- **obračun najemnin skupnih prostorov** – pri oddaji skupnih prostorov etažnih lastnikov v najem (npr. oglasni pano na fasadi, skupni kletni prostor), upravnik pripravi obračun najemnine in jo razdeli etažnim lastnikom, lahko pa sodeluje tudi pri pripravi najemne pogodbe;
- **obračun najemnin v imenu lastnika** – obračun mesečne najemnine v imenu lastnika, skrb za redni mesečni obračun najemnine najemniku, nadzor nad poravnavanjem obveznosti najemnika;
- **obračun rezervnega sklada stavbe** – upravnik si za izvedbo obračuna vplačil v rezervni sklad in za gospodarjenje s sredstvi rezervnega sklada, ki so naloženi na depozitu pri banki, obračuna strošek vodenja rezervnega sklada po veljavnem ceniku ali pa strošek obračuna vključi v ceno storitve upravljanja stavbe;
- **svetovalne storitve** – upravniška podjetja s svojo strokovnostjo, znanjem in delovnimi izkušnjami z različnih področij imajo možnost ponuditi kakovostne in zanesljive svetovalne storitve tudi izven kroga svojih odjemalcev.

Celovitost storitev v panogi upravljanja nepremičnin, poleg osnovne dejavnosti upravnikov, predstavlja tudi čim širši nabor spremljajočih dodatnih storitev, ki jih ima upravnik možnost zagotoviti s pomočjo zaposlenih znotraj podjetja ali z zunanjimi izvajalci, s katerimi sklene pogodbo v imenu in za račun etažnih lastnikov.

1.5 Konkurenca in privlačnost panoge upravljanja nepremičnin

Podjetje lahko z dobrim poznavanjem konkurence in stanja trga v gospodarski panogi, v kateri deluje, utrjuje oz. izboljšuje svoj obstoječi tržni delež. Porter (v Kotler, 1996, str. 80) pravi, da lahko podjetje z analizo konkurence in privlačnosti panoge oblikuje takšno strategijo poslovanja, s katero bo ustvarilo največji dobiček.

Konkurenca je proces, ki nastane s spopadom interesov gospodarskih subjektov, za katere je značilno, da lahko na trgu nadomestijo drug drugega. Pri tem veljata dva pogoja (Tajnikar 2001, str. 145):

- obstajati morajo gospodarski subjekti, kupci in prodajalci blaga, ki želijo doseči čim večji dobiček ali porabniško zadovoljstvo in ki imajo jasno izoblikovan motiv, zaradi katerega se pojavljajo na trgih,
- oboji morajo biti sposobni vsaj delno nadomeščati drug drugega s trgov, na katerih delujejo.

Proces strateškega razmišljanja zahteva, da managerji razumejo, kako struktura in dinamičnost konkurence v panogi vpliva na uspešnost in donosnost njihovega podjetja. Oboroženi s poznavanjem sil, ki delujejo v panogi, in prinašajo priložnosti in nevarnosti podjetju, so se managerji sposobni bolje strateško odločati (Močnik, 2005, str. 30).

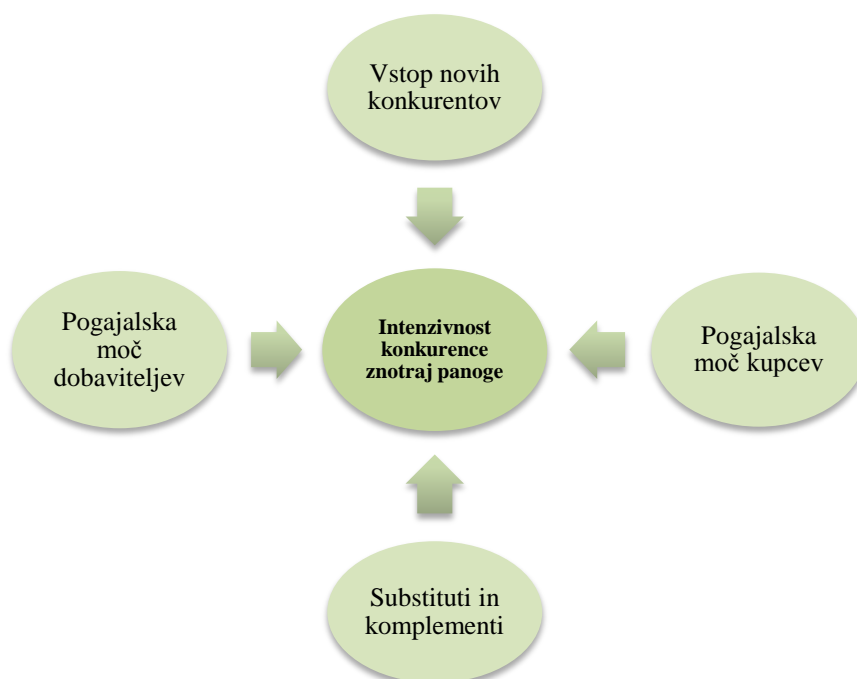
Panogo sestavlja skupina podjetij, katerih ponudba izdelkov in storitev so bližnji substituti – to pomeni, da izdelki in storitve zadovoljujejo iste osnovne potrebe potrošnika (Močnik, 2005, str. 31). Ko je donosnost podjetja višja od povprečne donosnosti podjetij znotraj panoge, v katero se podjetje uvršča, govorimo o konkurenčni prednosti podjetja v tej panogi (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2010, str. 363). Konkurenčna prednost je tudi niz dejavnikov oz. zmožnosti, ki omogočajo podjetjem konstantno dosego poslovne uspešnosti v primerjavi z drugimi podjetji v panogi. Cilj konkurenčne prednosti ni le doseganje povprečne donosnosti konkurenčnih podjetij znotraj panoge, temveč preseganje le-te na način, da je poslovna uspešnost podjetja nadpovprečna (Bourgeois, Duhaime, & Stimpert, 1999, str. 56).

Osnovno načelo razvoja uspešne strategije podjetja je opredelitev ustreznega konkurenčnega položaja oz. osnovno dejavnost in nato celoten čas, sredstva, zaposlene in kapital podjetja nameniti za gradnjo in ohranitev položaja. Usmerjanje precejšnjih človeških in kapitalskih virov v neosnovne dejavnosti poslovanja ponavadi izniči konkurenčno prednost podjetja, razen če se aktivnosti ne vodijo s poslovnim partnerjem, ki ima izkušnje s tem segmentom (Stern, Shiely, & Ross, 2003, str. 39 in 40).

1.5.1 Analiza panoge s Porterjevim modelom

Porter pojasnjuje, da se konkurenčna prednost podjetja sprva oblikuje v okolju, v katerem podjetje deluje. Kljub zmožnostmi sodobnih podjetij, ki presegajo lokalno konkurenčno prednost, pa je še vedno v posameznih panogah močno koncentrirana na eno ali dve lokaciji. Konkurenčno prednost pojasnjuje kot evolucijski proces. Podjetja sprva osvojijo osnovne lastnosti konkurence ne le s prepoznavanjem novih trgov ali tehnologije, temveč tudi z agresivnim pristopom na trg (Besanko et al., 2010, str. 457).

Slika 2: Model petih konkurenčnih sil



Vir: E.M. Porter, *Competitive Strategy*, 1980, str. 4.

Z analizo panoge podjetje ugotavlja, kako je sorodno s konkurenti, oziroma kako se od njih razlikuje. Ta analiza velikokrat pokaže nove priložnosti, ki se odpirajo podjetju, če bi razvilo nove vrste izdelkov za zadovoljitev potreb potrošnikov. Pokaže pa tudi potencialne nevarnosti, ki se jim je mogoče izogniti s spremembo poslovne strategije (Močnik, 2005, str. 42). Porter (1980, str. 3) je razvil model, s katerim analiziramo panogo s pomočjo konkurenčnih sil v okolju panoge. Porterjev model opredeljuje privlačnost panoge s petimi silami konkurenčnosti: (1) potencialni vstopi novih podjetij v panogo, (2) moč obstoječe konkurence, (3) pogajalska moč kupcev, (4) pogajalska moč dobaviteljev in (5) nevarnost substitutov. Model petih konkurenčnih sil je prikazan v sliki 2.

Analiza trga se prične z definiranjem trga. Pri tem moramo biti pozorni, da vključimo v analizo vsa podjetja, ki s svojo poslovno strategijo medsebojno vplivajo na poslovne odločitve podjetij v panogi (Besanko et al., 2010, str. 329). Močnejša kot je posamezna konkurenčna sila, manj je možnosti za podjetje, da poveča cene in ustvari večje dobičke. Močna konkurenčna sila predstavlja nevarnost za podjetje, ker zmanjšuje dobičke, medtem ko šibkost konkurenčne sile predstavlja priložnost za podjetje, saj omogoča večje dobičke (Močnik, 2005, str. 34).

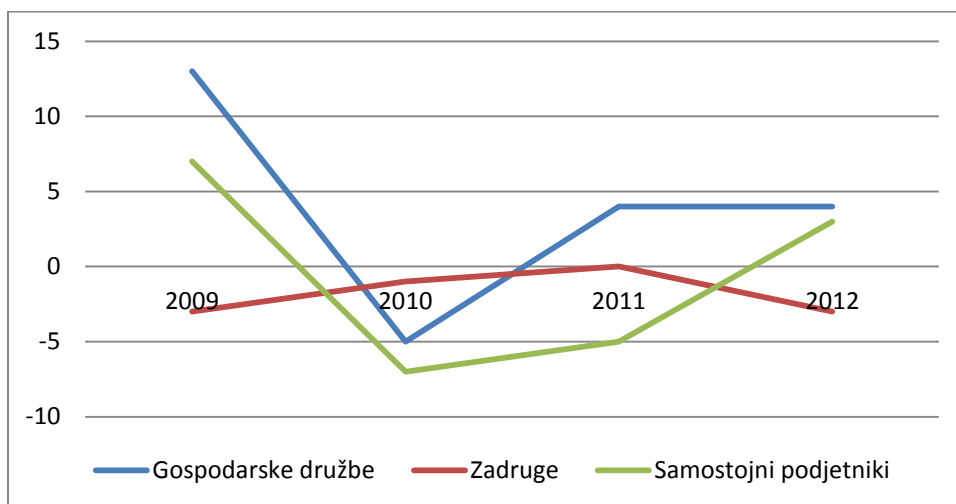
1.5.1.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Vstop novih konkurentov oz. potencialnih konkurentov v panogo predstavlja nevarnost obstoječim podjetjem v panogi, saj število konkurentov zmanjšuje njihovo donosnost.

Nevarnost lahko omejimo z določitvijo vstopnih ovir kot so npr. zakonodajne, administrativne in strukturne ovire, ki predstavljajo stroške, ki jih imajo podjetja, ki vstopajo na trg.

Slika 3 prikazuje neto spremembo števila vstopov in izstopov po poslovnih subjektih v panogi upravljanja nepremičnin v obdobju od 2008 – 2012.

Slika 3: Neto sprememba števila vstopov in izstopov po poslovnih subjektih v panogi upravljanja nepremičnin v obdobju od 2008 – 2012.



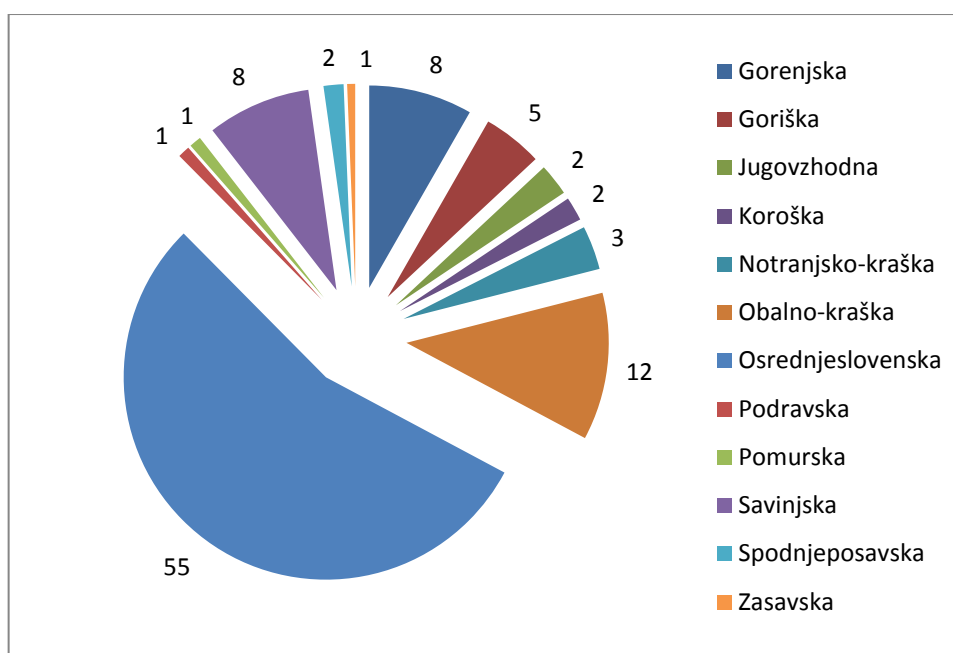
Vir: Povzeto in prirejeno po Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov, 2008, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov, 2009, str.1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov, 2010, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov, 2011, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov, 2012, str. 1.

V panogi upravljanje nepremičnin je v obdobju od leta 2008 do 2012 neto sprememba števila vstopov in izstopov konkurentov v panogo zanemarljiva. Indeks rasti gospodarskih družb v letu 2012 glede na leto 2008 je 1,06 in pomeni 16 novo registriranih gospodarskih družb v panogi, medtem ko je število samostojnih podjetnikov v letu 2012 v primerjavi z letom 2008 padlo za 2, ravno tako se je zmanjšalo tudi število zadrug in sicer za 7.

Pri vstopu v panogo se vstopajoča podjetja srečujejo z različnimi ovirami, ki novim podjetjem otežujejo vstop v panogo, obstoječe konkurente pa ščitijo pred morebitno konkurenco. Večje so ovire, težji je vstop v panogo, težja je pridobitev tržnega deleža in posledično je manjša tudi privlačnost panoge. Tržni delež v panogi upravljanja nepremičnin je v večji meri že razdeljen, k temu pa v največji meri pripomore zakonska obveza določitve upravnika v večstanovanjskih stavbah z več kot osmimi posameznimi deli in več kot dvema lastnikoma. Vstopajoče podjetje mora za pridobitev tržnega deleža v panogi skleniti pogodbo o upravljanju v novozgrajenih večstanovanjskih stavbah ali odvzeti tržni delež ostalim obstoječim podjetjem v panogi.

Slika 4 prikazuje strukturo poslovnih subjektov panogi upravljanja nepremičnin po regijah v letu 2012, iz katere je razvidno, da je v osrednjeslovenski regiji registriranih več kot polovica upravnikov, kar je sorazmerno s številom evidentiranih večstanovanjskih stavb v osrednjeslovenski regiji. Po podatkih Geodetskega inštituta RS je bilo v letu 2009 v osrednjeslovenski regiji evidentiranih 37 odstotkov večstanovanjskih stavb od vseh večstanovanjskih stavb z vsaj šestimi stanovanji, ki jih je bilo v tem obdobju 292.125. V tej regiji je v letu 2012 registriranih 172 upravnikov, ki zaposlujejo 755 zaposlencev in glede na razpoložljive podatke na upravnika to v povprečju pomeni 628 stanovanj.

Slika 4: Struktura poslovnih subjektov v panogi upravljanja nepremičnin po regijah za leto 2012 (v %).



Vir: Povzeto in prirejeno po Ajpes, Letno poročilo poslovnih subjektov v gorenjski regiji, 2012, str. 1; Ajpes, Letno poročilo poslovnih subjektov v goriški regiji, 2012, str.1; Ajpes, Letno poročilo poslovnih subjektov v jugovzhodni regiji, 2012, str. 1; Ajpes, Letno poročilo poslovnih subjektov v koroški regiji, 2012, str. 1; Ajpes, Letno poročilo poslovnih subjektov v notranjsko-kraški regiji, 2012, str. 1; Ajpes, Letno poročilo poslovnih subjektov v obalno-kraški regiji, 2012, str. 1; Ajpes, Letno poročilo poslovnih subjektov v osrednjeslovenski regiji, 2012, str. 1; Ajpes, Letno poročilo poslovnih subjektov v podravske regiji, 2012, str. 1; Ajpes, Letno poročilo poslovnih subjektov v pomurski regiji, 2012, str. 1; Ajpes, Letno poročilo poslovnih subjektov v savinjski regiji, 2012, str. 1; Ajpes, Letno poročilo poslovnih subjektov v spodnjeposavski regiji, 2012, str. 1; Ajpes, Letno poročilo poslovnih subjektov v zasavski regiji, 2012, str. 1.

Tržni delež Slovenije v panogi upravljanja nepremičnin je razdeljen med obstoječa upravniška podjetja, zato je prisotna visoka stopnja tekmovalnosti in nizka oz. negativna stopnja rasti panoge.

Skladno s strukturo poslovnih subjektov po regijah na Sliki 4, dosega največji tržni delež upravnik iz osrednjeslovenske regije, to je SPL d.o.o. (Ljubljana), ki ima po višini prihodkov v letu 2012 5,8 odstotni tržni delež, sledijo mu Staninvest d.o.o. (Maribor) z 2,0 odstotki,

Aktiva upravljanje d.o.o. z 1,7 odstotki, Stanovanjsko podjetje d.o.o. (Ravne na Koroškem) z 1,5 odstotki, Atrij z.o.o. (Celje) z 1,2 odstotki in Metalka stanovanjske storitve d.o.o. (Ljubljana) z 1,0 odstotkom. Ostali dosegajo manjši tržni delež od 1,0 odstotka. Nekaj gospodarskih družb ima sicer višji tržni delež, vendar ne predstavljajo konkurence obstoječim aktivnim upravnikom, saj je njihova glavna dejavnost usmerjena v druge dejavnosti in se v panogo upravljanja nepremičnin uvrščajo le po klasifikaciji SKD ter upravljajo le z nepremičninami v svoji lasti, kot npr. Europark d.o.o., ki ima 8,0 odstotni tržni delež v panogi.

Najpogostejše vstopne ovire v panogi po Porterju (1980, str. 3–4) in njihova pojavnost v panogi upravljanja nepremičnin:

- **ekonomija obsega** – je prisotna v večjih podjetjih, kjer so stalni stroški prerazporejeni na večjo količino enot. Vstopajoča podjetja v panogi upravljanja nepremičnin morajo za začetek poslovanja največ investirati v tehnološko opremo in znanje zaposlenih, to pa pomeni višje stroške na enoto, zato za njih predstavlja to veliko vstopno oviro.
- **diferenciacija proizvodov** – odjemalci se odločajo za tista podjetja, ki jim zaupajo. Dobro ime in poznavanje podjetja je velika prednost upravniških podjetij, ki s svojim upravljanjem segajo na več krajevnih območij. Nova podjetja se morajo zato zelo potruditi za pridobitev zaupanja odjemalcev.
- **zahteve po kapitalu** – višina začetnega kapitala vpliva na vstopno tveganje v panogo. Poleg začetnih stroškov dela (strokovni zaposleni) in stroškov programske opreme, ostali stroški ne predstavljajo večje vstopne ovire. Začetni kapital za vstopajoča upravniška podjetja ne predstavlja ene izmed večjih vstopnih ovir v panogo.
- **dostop do prodajnih poti** – podjetje si na trgu ustvari neko distribucijsko pot. Upravniška podjetja imajo možnost si izoblikovati prodajne poti neposredno z upravljanjem nepremičnin, lahko pa se temu v celoti izognejo in svoje odjemalce pridobijo z naborom spremljajočih dodatnih storitev. Upravniški trg se povečuje tudi z novogradnjami večstanovanjskih stavb, ki predstavljajo dodatno tržno priložnost, pri kateri je pomemben upravnikov dostop do investitorjev.
- **stroškovne prednosti, neodvisne od obsega** – lahko predstavljajo patente, dostopnost, uveljavljenost blagovne znamke, ipd. V panogi upravljanja nepremičnin imajo takšno prednost obstoječa upravniška podjetja, z boljšo geografsko lokacijo, npr. Ljubljana, Maribor, kjer je gostota nepremičnin neprimerljivo večja. Geografska lokacija za vstopajoča upravniška podjetja v večjih mestih ni ena izmed pomembnih vstopnih ovir.
- **zakonodaja** – licence. V dejavnosti upravljanja nepremičnin ni zakonsko predpisanih licenc. Če se upravniško podjetje odloči o razširitvi nabora ponudbe spremljajočih dodatnih storitev, pa si mora za opravljanje dejavnosti, ki to zahtevajo, pridobiti ustrezne licence (npr. nepremičninsko posredovanje, neodvisni strokovnjak za izdelavo energetskih izkaznic, ipd.). Zakonodaja za vstopajoča upravniška podjetja v panogo ne predstavlja nobene ovire, seveda če bo to podjetje opravljal le storitve upravljanja nepremičnin.

1.5.1.2 Nevarnost substitutov

Podjetjem v panogi upravljanja nepremičnin, kot njihov substitut, predstavljajo nevarnost skupnosti lastnikov stanovanj. Stanovanjski zakon v 72. členu namreč določa možnost upravljanja nepremičnine s skupnostjo lastnikov stanovanj, ki mora izpolnjevati vse pogoje ustanovitve. Skupnost lastnikov mora biti pravna oseba, z njeno ustanovitvijo pa se morajo strinjati vsi etažni lastniki večstanovanjske stavbe. s sklepom o ustanovitvi morajo etažni lastniki sprejeti tudi statut, v katerem določijo člane etažnih lastnikov, ime in sedež skupnosti lastnikov, identifikacijsko oznako iz katastra stavb, način in pravila odločanja skupnosti lastnikov, dejavnost, način imenovanja predsednika in njegova pooblastila, ime in sedež predsednika ter način izpolnjevanja obveznosti članov do skupnosti. Skupnost lastnikov mora biti vpisana v register pri pristojnem sodišču ter v register upravnikov. Naslednja pogoja sta, da se skupnost ukvarja izključno z upravljanjem večstanovanjske stavbe in da so člani skupnosti vsakokratni etažni lastniki večstanovanjske stavbe (Dobro je vedeti: Skupnost lastnikov, 2012).

V letu 2012 je registriranih 182 skupnosti lastnikov stanovanj, od teh jih je 114 registriranih le v osrednjeslovenski regiji, kjer je koncentracija večstanovanjskih stavb, glede na preostale regije v Sloveniji, večja, ter 7 v podravski regiji. Strožje pogoje pri ustanovitvi skupnosti lastnikov, kot pri določitvi upravnika z upravniškimi podjetjem, lahko izpostavimo kot razlog, da je število skupnosti lastnikov stanovanj, glede na število večstanovanjskih stavb, zanemarljivo.

1.5.1.3 Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji v panogi upravljanja nepremičnin ne predstavljajo pomembne moči. Med njimi moramo razlikovati dobavitelje za potrebe upravniškega podjetja in posredne dobavitelje za potrebe etažnih lastnikov oz. uporabnikov nepremičnin. V slednjem primeru upravnik nastopa kot tretja oseba, ki z dobavitelji sklenu pogodbo v imenu in za račun etažnih lastnikov. O izbiri dobavitelja odločajo etažni lastniki, naloga upravnika pa je pred tem zbiranje ponudb dobaviteljev in nato posredno sodelovanje pri izvedbi storitev. Med glavne dobavitelje upravnika, če seveda teh storitev ne opravlja upravniško podjetje samo, uvrščamo dobavitelje programske opreme, dobavitelje plačilnega prometa, obsežnih tiskarskih storitev, storitev izobraževanj in telekomunikacijskih storitev.

1.5.1.4 Pogajalska moč kupcev

Kupci kažejo svojo pogajalsko moč predvsem v zahtevah po kakovostnejših storitvah, povečanju obsega storitev, ki so sicer zakonsko opredeljene in posledično tudi na zniževanje cen storitev. Posamezni kupci oz. odjemalci storitev upravljanja v večstanovanjski stavbi imajo sicer manjšo pogajalsko moč pri odločanju o izbiri upravnika, kjer je za potrditev ali za zamenjavo upravnika potrebno večinsko soglasje etažnih lastnikov večstanovanjske stavbe.

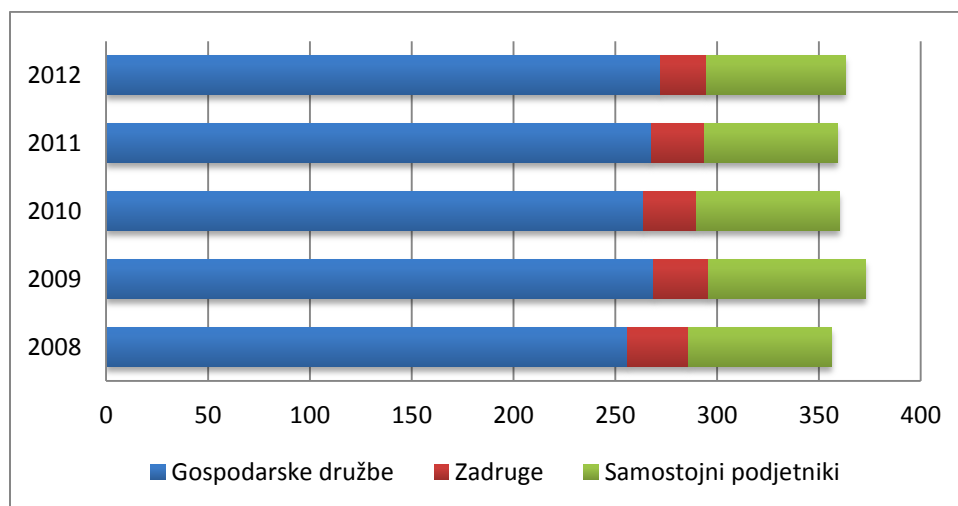
Pogajalska moč kupca je večja, ko gre za novogradnjo in se o izbiri upravnika odloča investitor gradnje, saj le-ta za pridobitev uporabnega dovoljenja večstanovanjske stavbe potrebuje sklenjeno pogodbo o upravljanju.

1.5.1.5 Intenzivnost konkurence znotraj panoge

Rivalstvo med obstoječimi konkurenti panoge predstavlja tekmovalnost konkurentov z različnimi elementi kot npr. cena proizvodov oz. storitev, oglaševanje in način uvedbe proizvodov oz. storitev na trg (Porter, 1980, str. 17).

Slika 5 prikazuje število poslovnih subjektov v panogi upravljanja nepremičnin v obdobju 2008 - 2012. Po podatkih Ajpesa je na dan 31.12.2012 registriranih 363 poslovnih subjektov z glavno dejavnostjo po SKD L68.320 - Upravljanje nepremičnin za plačilo ali po pogodbi. Od teh je 272 registriranih gospodarskih družb, 68 samostojnih podjetnikov in 23 zadrug.

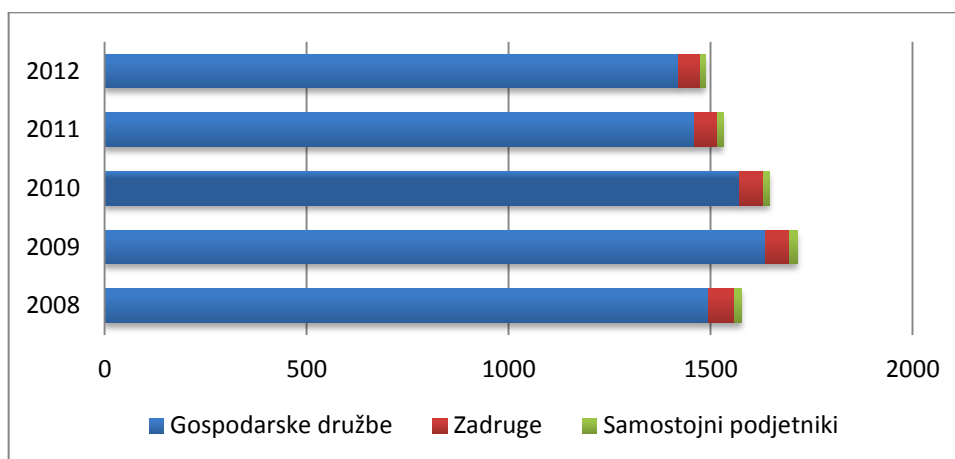
Slika 5: Število poslovnih subjektov v panogi upravljanja nepremičnin v obdobju 2008 – 2012



Vir: Povzeto in prirejeno po Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov, 2008, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov, 2009, str.1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov, 2010, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov, 2011, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov, 2012, str. 1.

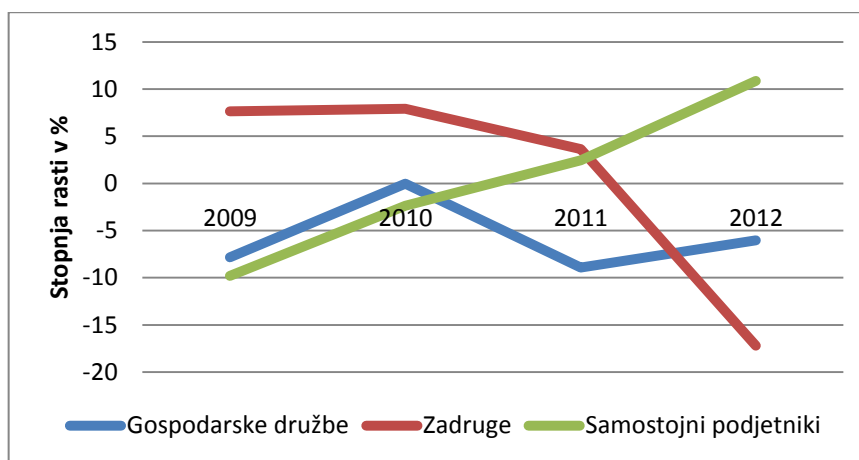
Slika 6 prikazuje število zaposlenih v panogi upravljanja nepremičnin v obdobju 2008-2012. V panogi upravljanja nepremičnin je na dan 31.12.2012 zaposlenih 1.487, od tega večji del zaposlujejo gospodarske družbe in sicer 1.420 zaposlenih, samostojni podjetniki 11 in zadrug 56 zaposlenih. Največji tržni delež v panogi si delijo gospodarske družbe, ki s povprečno 5,22 številom zaposlenih določajo intenzivnost stopnje rivalstva, tudi z zagotavljanjem strokovnosti, usposobljenosti in izkušnostjo svojih zaposlenih.

Slika 6: Število zaposlenih v panogi upravljanja nepremičnin v obdobju 2008 - 2012.



Vir: Povzeto in prirejeno po Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov, 2008, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov, 2009, str.1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov, 2010, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov, 2011, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov, 2012, str. 1.

Slika 7: Stopnja rasti posameznih poslovnih subjektov po podatkih čistih prihodkov od prodaje v obdobju 2008 - 2012.



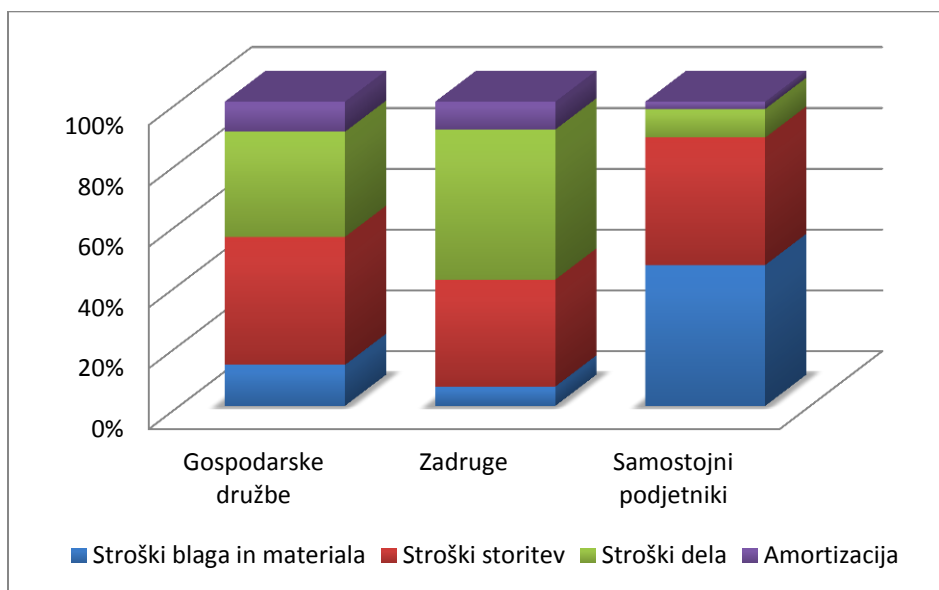
Vir: Povzeto in prirejeno po Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov, 2008, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov, 2009, str.1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov, 2010, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov, 2011, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov., 2012, str. 1.

Na Sliki 7 je razvidno, da je stopnja rasti panoge po podatkih čistih prihodkov od prodaje v obdobju 2008-2012 pri gospodarskih družbah ves čas negativna, pri zadrugah vztrajno pada, medtem ko se pri samostojnih podjetnikih strmo veča in ti predstavljajo resen konkurenčni pritisk na ostale udeležence v panogi.

Podjetja v panogi upravljanja nepremičnin imajo visok delež fiksnih stroškov, saj največji del stroškov predstavljajo stroški dela in storitev. To pomeni, da morajo upravniška podjetja prodati čim več svojih storitev, za zagotavljanje nizkih stroškov poslovanja. Slika 8 prikazuje razlike v strukturi stroškov po poslovnih subjektih za leto 2012. Gospodarskim družbam in zadrugam največ stroškov predstavljajo stroški storitev in stroški dela, medtem ko pri samostojnih podjetnikih prevladujejo stroški blaga in materiala ter stroški storitev.

Glede na strukturo stroškov in visok delež fiksnih stroškov upravnških podjetij je prisotno visoko rivalstvo med konkurenti, ki se trudijo povečati svoj tržni delež in s tem izboljšati dobičkonosnost. Produktivnost in dohodkovnost poslovanja v panogi upravljanja nepremičnin pa sta podrobneje obravnavana v naslednjih poglavjih.

Slika 8: Struktura celotnih stroškov v odstotkih po poslovnih subjektih za leto 2012.



Vir: Povzeto in prirejeno po Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov, 2012, str. 4.

Porter (v Stern et al., 2003, str. 41) ugotavlja, da je v mnogih panogah razmerje med donosnostjo naložb in področjem delovanja v obliki črke U. Podjetja z izjemno širokim ali ozkim področjem delovanja dosegajo ponavadi visoko donosnost naložb, medtem ko podjetja s srednjim področjem delovanja dosegajo nizke dobičke. To pomeni, da podjetje lahko obtiči v sredini, tako glede velikosti tržnega deleža, kot konkurenčnega položaja.

2 SPREMLJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETIJ

Uspešnost (angl. *effectiveness*) je pojem, ki predstavlja merilo doseganja zastavljenih ciljev oz. mera, ki predstavlja stopnjo realizacije ciljev ter razmerje med rezultatom in ciljem (Bergant, 2007, str. 73). Poslovna uspešnost (profitabilnost, angl. *profitability*, rentabilnost)

pa je donos ali korist, ki jo želimo imeti z opravljanjem poslovne aktivnosti (Koletnik, 1997, str. 187).

Učinkovit nadzor nad poslovanjem je bistven za doseganje uspešnosti poslovanja. Spremljanje posameznih informacij in vrednostnih kazalnikov, ki so medsebojno odvisni, primerjava v času s preteklostjo, s cilji ali s podobnim poslom, je analiza ob uporabi kazalnikov (Miheljak, 1999, str. 177). Mramor (1991, str. 17) iz ekonomske teorije in empiričnih proučevanj povzema pet ciljev, ki jim vodstva podjetij sledijo, da bi čim bolj zadovoljila interese lastnikov: maksimiranje dobička, prodaje in tržnega deleža, preživetje in doseganje zadovoljive ravni dobičkov.

2.1 Merila uspešnosti poslovanja podjetij

Analize poslovne uspešnosti se lahko lotimo z raznih zornih kotov in s pomočjo raznovrstnih pripomočkov in sodil. Najbolj so se uveljavili podatki iz računovodskih izkazov in z njihovo pomočjo izračunani kazalniki. Le-te lahko razvrstimo v temeljne kazalnike poslovne uspešnosti, v kazalnike pregibnih točk in kazalnike uspešnosti delniškega kapitala (Koletnik, 1997, str. 187).

Merila uspešnosti je potrebno izbrati premišljeno, saj se poslovodstvo ob preštevilnih merilih težko usmeri. Dobro merilo uspešnosti mora imeti dve značilnosti: biti mora skladno s cilji podjetja in neobčutljivo na neobvladljive dogodke, ki utegnejo nastati pri nadziranem (Kavčič & Slapničar, 2000, str. 77).

Kazalniki v splošnem pomenijo primerjavo določenih kategorij med seboj. Kazalniki so lahko koeficienti, stopnje udeležbe ali indeksi. Pri koeficientih primerjamo dve ali več različnih kategorij, pri stopnjah udeležbe primerjamo del s celoto, pri indeksih pa primerjamo v različnih časovnih obdobjih. Možnih je veliko različnih razvrstitev kazalnikov, največkrat jih v skupine uvrščamo glede na vrsto informacije, ki nam jo dajejo. Ena izmed možnih razvrstitev kazalnikov v skupine je tudi glede na Slovenske računovodske standarde in sicer Standard 29, ki podrobneje opredeljuje nekatere računovodske kazalnike in jih združuje v različne skupine kot so: kazalniki stanja financiranja, investiranja, vodoravnega finančnega ustroja, kazalniki obračanja, gospodarnosti, dobičkonosnosti in dohodkovnosti (Bergant, 2007, str. 34).

Za različne skupine uporabnikov so pomembni različni kazalniki, vse bolj pa se uveljavlja načelo, da vrednostni kazalniki, predvsem dobiček kot končni cilj vsakega posla, ni več edino merilo za dolgoročno uspešnost poslovanja. Čedalje pomembnejše postaja zavedanje, da k uspešnosti posla pripomorejo zadovoljni kupci, zaposleni in njihovo zadovoljstvo in sposobnost organizacije, da nenehno inovira in spreminja vse svoje procese (Miheljak, 1999, str. 177).

2.1.1 Tradicionalni kazalniki uspešnosti poslovanja

Finančna analiza je analiza z vidika poslovnih financ. S finančno analizo računovodskih izkazov lahko pridobimo dobro sliko o finančnem stanju podjetja in oceno o trendu finančnega poslovanja podjetja (Mramor, 1993, str. 164). Bergant (2007, str. 34) razvršča računovodske kazalnike po namembnosti, kot njihovi temeljni lastnosti, na naslednji način:

- kazalniki učinkovitosti (kazalnik dobičkonosnosti, kazalniki gospodarnosti, kazalniki proizvodjalnosti);
- kazalniki plačilne sposobnosti (kazalniki kratkoročne plačilne sposobnosti, kazalniki dolgoročne plačilne sposobnosti in tveganj);
- kazalniki uspešnosti (primerjava z načrtovanimi ali zelenimi kazalniki).

Cilj finančne analize je oceniti uspešnost podjetja v povezavi z njihovimi poslovnimi cilji in strategijo. Obstajata dve osnovni orodji finančne analize: kazalnik rasti (angl. *ratio analysis*) in analiza denarnih tokov (angl. *cash flow analysis*). Vrednost podjetja lahko ovrednotimo z dobičkonosnostjo in finančno rastjo (Palepu, Healy, & Bernard, 2000, str. 9-1).

Tradicionalni finančni kazalniki izhajajo iz računovodskih podatkov letnih izkazov poslovanja podjetja (bilanca stanja, izkaz poslovnega izida) in poudarjajo pomen dobička, kot najpomembnejšo ekonomsko kategorijo za merjenje uspešnosti poslovanja podjetja. Proučiti želim uspešnost poslovanja podjetij v panogi upravljanja nepremičnin, zato v nadaljevanju podrobneje opredeljujem kazalnike, s katerimi lahko izrazimo poslovno uspešnost podjetja in analiziramo finančne podatke podjetij določene panoge, to so: kazalniki dobičkonosnosti, kazalniki gospodarnosti in kazalniki dohodkovnosti.

2.1.1.1 Kazalniki gospodarnosti

Kazalniki gospodarnosti predstavljajo kazalnike poslovne uspešnosti, saj prikazujejo dosežene prihodke glede na odhodke. V nadaljevanju med vsemi kazalniki gospodarnosti po Slovenskih računovodskih standardih 29 (Ur. l. RS, št. 118/2005) za potrebe proučevanja poslovne uspešnosti podrobneje predstavljamo naslednje kazalnike gospodarnosti:

- koeficient gospodarnosti poslovanja,
- stopnja delovne stroškovnosti poslovnih prihodkov,
- stopnja materialne stroškovnosti poslovnih prihodkov.

Turk et al. (1999, str. 620) poudarjajo, da moramo razlikovati med učinkovitostjo in uspešnostjo. Biti učinkovit pomeni delati stvari "prav". Učinkovitost je notranja značilnost delovanja, da se zahtevana naloga izpolni v določenem času. Merimo jo z ugotavljanjem, kolikšni vložki so potrebni, da pridemo do učinkov. Biti uspešen pomeni delati "prave" stvari. Uspešnost je zunanja značilnost delovanja. Merimo jo z ugotavljanjem, kaj dosežemo z učinki

glede na vložke. Povsem mogoče je, da je kdo učinkovit, se pravi, da ustvarja svoje proizvode ali storitve tehnično-tehnološko povsem smotrno, a je neuspešen, ker na trgu zaradi takšnih ali drugačnih vzrokov za svoje proizvode ali storitve ne dosega primernih prodajnih cen. Na drugi strani, pa si je mogoče zamisliti tudi, da je kdo neučinkovit pri ustvarjanju poslovnih učinkov, toda zaradi monopolističnega položaja dosega visoke prodajne cene, ki močno presegajo stroške, in je zaradi tega uspešen. Ko govorimo o gospodarnosti je treba vedeti, da jo lahko opredeljujemo tako, da kaže tehnološko učinkovitost ali pa gospodarsko uspešnost.

Koeficient gospodarnosti poslovanja je razmerje med ustvarjenimi prihodki in povzročenimi odhodki iz poslovanja in kaže na intenzivnost odmikanja prihodkov in odhodkov. Večji odmik pomeni boljšo gospodarnost pri celotnem poslovanju. Koeficient izračunamo po enačbi (1).

$$\text{Koeficient gospodarnosti poslovanja} = \frac{\text{Prihodki od poslovanja}}{\text{Odhodki od poslovanja}} \quad (1)$$

Večja vrednost kazalnika pomeni uspešnejše poslovanje. Vrednost kazalnika manjša od 1 kaže na poslovno neuspešnost.

Stopnja delovne stroškovnosti prihodkov od poslovanja izračunamo po enačbi (2):

$$\text{Stopnja delovne stroškovnosti prihodkov od poslovanja} = \frac{\text{Stroški dela}}{\text{Prihodki od poslovanja}} \quad (2)$$

Kazalnik opozarja na pomembnost neposrednih in splošnih plač ter z njimi povezanih dajatev, kar je pomembnejše pri kadrovsko intenzivnih dejavnostih. Vendar se v njem skrivata dva vpliva: prvi je povezan s povprečno plačo posameznega zaposlenca, drugi pa s številom zaposlencev. Stroški dela so lahko razmeroma veliki tudi zaradi prevelikega števila zaposlencev (Turk et al., 1999, str. 623). Opozoriti je potrebno tudi na to, da lahko strošek dela nadomeščajo stroški tujih storitev.

Stopnja materialne stroškovnosti prihodkov od poslovanja, ki jo za potrebe proučevanja poslovne uspešnosti nekoliko priredimo, izračunamo po enačbi (3):

$$\text{Stopnja materialne stroš. prih. od poslovanja} = \frac{\text{Stroški materiala, blaga in storitev}}{\text{Prihodki od poslovanja}} \quad (3)$$

Zaradi pomembnosti stroškov storitev v proučevani panogi poleg stroškov materiala v enačbo dodamo še stroške blaga in storitev. Slednji predstavljajo pomemben del odhodkov v storitveni dejavnosti, zato jih je smiselno vključiti v izračun uspešnosti poslovanja.

2.1.1.2 Kazalniki dobičkonosnosti

Dobičkonosnost je razmerje med dobičkom in vloženimi sredstvi. Bergant (2007, str. 59) glede na možna različna vložena sredstva navaja dve temeljni različici dobičkonosnosti:

- čista dobičkonosnost lastniškega kapitala (angl. *net return on equity*, v nadaljevanju ROE),
- čista dobičkonosnost celotnih sredstev (angl. *net return on assets*, v nadaljevanju ROA).

Navedena kazalnika donosnosti lahko obravnavamo iz zornega kota ekonomista ali investitorja, od natančnejšega namena njihove uporabe pa je odvisna tudi opredelitev njihovega imenovalca (vložka) in števca (dobička), ki ju je treba vsebinsko uskladiti (Bergant, 1996, str. 75).

Osnovno analizo poslovanja podjetja predstavlja donosnost kapitala, ki ga prikazujemo s kazalnikom **čista dobičkonosnost lastniškega kapitala** oz. dobičkonosnost naložb lastnikov kapitala, ki izraža razmerje med poslovnim uspehom in kapitalom. Kazalnik imenujemo tudi kazalnik uspešnosti kapitala in je določujoč za naložbenike, saj se po njem odločajo o tem, kaj je za njih donosnejše (Koletnik, 1997, str. 187). Izračun ROE je prikazan z enačbo (4):

$$ROE = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Povprečni kapital}} \quad (4)$$

Donosnost kapitala lahko izboljšamo z večjo uspešnostjo prodaje, s hitrejšim obračanjem vseh virov in z nižjim deležem kapitala v vseh virih (Koletnik, 1997, str. 188). ROE celovito izraža poslovno uspešnost podjetja in kako dobro vodstvo upravlja z investiranim kapitalom, s katerim želijo lastniki ustvarjati donos (Palepu et al., 2000, str. 9-3). Visoka vrednost kazalnika prinaša uspeh v poslovanju, saj posledično vpliva na tržno rast delnice in privlači nove investitorje. To omogoči stalno rast in vodilni tržni položaj podjetja, kar ima za posledico še večjo dobičkonosnost podjetja in zadovoljstvo investitorjev (Walsh, 1996, str. 62). Če koeficient dobičkonosnosti pomnožimo s 100, dobimo stopnjo donosnosti kapitala, ki nam pove, kolikšen je odstotek poslovnega izida glede na kapital oziroma kakšna je obrestna mera od kapitala podjetja. To lahko nato primerjamo z bančno obrestno mero. Stopnja donosnosti kapitala nam pove tudi, kakšna je sposobnost razširitve in obnove določenega poslovnega sistema.

ROE lahko razširimo in prikažemo v enačbi (5) kot zmožek čiste dobičkovnosti prodaje, prirejenega koeficienta obračanja sredstev in prirejene stopnje zadolženosti podjetja na dobičkonosnost kapitala (Mramor, 1999, str. 26):

$$ROE = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Celotni prihodki}} * \frac{\text{Celotni prihodki}}{\text{Povp. stanje kapitala in dolgovi}} * \frac{\text{Povp. stanje kapitala in dolgovi}}{\text{Povprečno stanje kapitala}} \quad (5)$$

Vrednost tega kazalnika lahko povečamo z vplivom na stopnjo dobičkovnosti prihodkov, obračanje sredstev in strukturo virov financiranja.

Dobičkovnost prihodkov je najpogosteje odvisna od konkurence v panogi, v kateri podjetje deluje. V praksi se pogosto dogaja, da imajo podjetja v določeni panogi zaradi močne konkurence podobno dobičkonosnost kapitala. Panoge, v kateri prevladuje visoka dobičkonosnost, privlačijo tudi druga podjetja, da vstopijo v panogo, kjer zaradi povečane konkurence dobički začno padati z dobičkonosnotjo kapitala. Na splošno velja, da je dobičkovnost prihodkov manjša v tistih panogah, kjer prevladujejo majhne ovire za vstop v panoge. V takšnih panogah deluje veliko število konkurentov in prevladuje nizko poslovno tveganje. Velja tudi obratno. Sredstva se običajno počasneje obračajo v tistih panogah, kjer prevladuje visoka dobičkonosnost in obratno (Benedik, 2011, str. 36).

Kot merilo uspešnosti najpogosteje obravnavamo kapital, kljub temu pa ne smemo pozabiti, da so v poslovnem sistemu prisotna tudi sredstva in dolgovi, zato je z vidika podjetja kot celote ustrezneje izračunavati **čisto dobičkonosnost sredstev** oziroma premoženja podjetja. ROA nam pove koliko donosa lahko ustvarimo z investiranimi sredstvi in jo z enačbo (6) opredelimo kot razmerje med dobičkom in povprečno vloženimi sredstvi:

$$ROA = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Povprečna sredstva}} \quad (6)$$

Povprečna sredstva so osnovna in obratna sredstva, ki so namenjena opravljanju dejavnosti podjetja. Ko podjetje nima dolga, je ROA enaka ROE. Ker pa so sredstva običajno financirana tudi z dolgom, ROE presega vrednost ROA.

2.1.1.3 Kazalniki produktivnosti in dohodkovnosti

S produktivnostjo merimo učinkovitost delovne sile (zaposlenih). Produktivnost merimo s primerjanjem vrednosti outputa, ki so ga ustvarili zaposleni. Višja produktivnost kaže na bolj učinkovito proizvodnjo izdelkov ali storitev (Močnik, 2005, str. 291). Slovenski računovodski standardi 29 (Ur. l. RS, št. 118/2005) med kazalnike produktivnosti in dohodkovnosti uvršča naslednje kazalnike:

- prihodki na zaposlenega;
- čisti poslovni izid na zaposlenega;
- povprečna mesečna plača na zaposlenega;
- dodana vrednost na zaposlenega.

Produktivnost podjetja ugotavljamo s kazalnikom **prihodki na zaposlenega**, ki nam pove, koliko skupnih prihodkov na zaposlenega je bilo ustvarjenih v opazovanem letu. Večja vrednost kazalnika kaže na boljšo poslovno uspešnost oz. bolj učinkovito izkoriščenost delovne sile kot prvine poslovnega procesa. Z večjo učinkovitostjo zaposlenih in njihove

organizacije pri prodaji večjih količin izdelkov in storitev, ki prinašajo organizaciji visoko dodano vrednost, se poveča dohodek na zaposlenega (Kaplan & Norton, 2000, str. 140). Izračun kazalnika je prikazan z enačbo (7):

$$\text{Prihodki na zaposlenega} = \frac{\text{Skupni prihodki}}{\text{Število zaposlencev}} \quad (7)$$

Ajpes v letnih poročilih poslovnih subjektov produktivnost in dohodkovnost prikazuje tudi s kazalnikom čistega poslovnega izida na zaposlenega in s kazalnikom povprečna mesečna plača na zaposlenega.

Čisti poslovni izid na zaposlenega predstavlja znesek čistega dobička oz. čiste izgube na zaposlenega in ga izračunamo z enačbo (8):

$$\text{Čisti poslovni izidi na zaposlenega} = \frac{\text{Čisti dobiček/izguba prihodki}}{\text{Povprečno število zaposlencev}} \quad (8)$$

Pri tem je potrebno upoštevati ali ima podjetje izgubo iz prejšnjih let. V tem primeru je za izračun kazalnika smiselno namesto čistega dobička upoštevati bilančni dobiček oziroma bilančno izgubo za proučevano obdobje. Negativna vrednost kazalnika pomeni izkazano čisto izgubo.

Povprečna mesečna plača na zaposlenega je podatek, ki je primeren kazalnik predvsem v povezavi z ostalimi kazalniki poslovanja. Izračunamo jo po enačbi (9):

$$\text{Povprečna mesečna plača na zaposlenega} = \frac{\left(\frac{\text{Stroški plače}}{\text{Število mesecev poslovanja}} \right)}{\text{Povprečno število zaposlencev}} \quad (9)$$

Med kazalnike produktivnosti in dohodkovnosti uvrščamo tudi dodano vrednost na zaposlenega, ki ga kot sodobnega kazalnika uspešnosti podrobneje opredeljujem v nadaljevanju.

2.1.2 Sodobni kazalniki uspešnosti poslovanja

Lahovnik (2003, str. 46) pojasnjuje, da smo bili v minulih desetletjih priča bolj ali manj uspešnim poskusom uvajanja različnih poslovnih modelov in orodij, s katerimi naj bi podjetja povečala uspešnost poslovanja. Poleg tradicionalnih pristopov merjenja uspešnosti poslovanja so se razvile nekatere učinkovitejše metode finančne analize poslovanja podjetij. Sodobne metode v primerjavi s tradicionalnimi, ki so usmerjeni k maksimiranju dobička, stremijo k ustvarjanju vrednosti podjetja. Določitev ustvarjanja vrednosti kot pglavitni cilj podjetja je le začetek. Vodstvo mora biti sposobno tudi spremljati in meriti napredek njegovega uresničevanja (Young & O'Byrne, 2000, str. 21).

Sodobni modeli spremljanja uspešnosti poslovanja podjetja, tudi tisti, kjer so finančni kazalci dopolnjeni z nefinančnimi, odražajo dejstvo, da je uspešnost poslovanja v osnovi treba razumeti v smislu maksimiranja vrednosti za lastnike podjetja. Vendar finančnim kazalcem, ki kažejo doseganje ciljev lastnikov podjetja, pripada dominantna vloga končnih kriterijev uspešnosti poslovanja (Rejc, 2002, str. 1).

2.1.2.1 Dodana vrednost

V zadnjih dveh desetletjih smo priča združevanju dveh do sedaj ločenih razmišljanj, dejavnosti – poslovnih financ in strateškega managementa. V ospredje se je prebila nova oblika managementa, ki na prvo mesto postavlja povečevanje vrednosti podjetja in bi jo v slovenskem jeziku lahko poimenovali kot management za večanje vrednosti (angl. *value-based management*) (Bolčič & Cerjak, 1999, str. 51). Uspešnost poslovanja posamezne družbe, dejavnosti, regije poleg ustvarjenega dobička kaže še vrsta finančnih kazalnikov, ki dopolnjujejo in kvalitativno izboljšujejo povednost samega poslovnega izida, torej dobička ali izgube. Med njimi je vodilni kazalnik dodana vrednost, ki kaže koliko vrednosti je posamezna družba, dejavnost ali regija v določenem obdobju usvarila s svojo dejavnostjo (Močnik, 2007, str. 18).

Dodano vrednost v širšem smislu Campbell, Stonehouse in Houston (2002, str. 42) pojasnjujejo kot razliko v finančni vrednosti končnega proizvoda glede na finančno vrednost njenih inputov. Ustvarjanje ekonomske dodane vrednosti oz. **ustvarjanje vrednosti** (angl. *value-created*) pa je združitev inputov (delo, kapital, material, stroji) v proizvod ali storitev, z namenom doseganja donosa, ki naj bo večji kot so stroški za izdelavo proizvoda ali storitev (Besanko et al., 2010, str. 369).

V devetdesetih letih prejšnjega stoletja so večje gospodarske družbe začele meriti uspešnost poslovanja z rastjo vrednosti kapitala in velikostjo dodane vrednosti. Rast vrednosti kapitala in s tem tudi vrednost posameznih delnic je odvisna od rasti gospodarske družbe, ki jo podpirajo novi razvojno-raziskovalni dosežki in hiter prodor tržišča z novimi proizvodi in storitvami. V tej zvezi se uspešnost in vrednost gospodarske družbe meri z vidika gospodarske in tržne dodane vrednosti (Koletnik, 2006, str. 63).

Izvirna zasnova dodane vrednosti je v izkazu poslovnega izida, imamo pa tudi več izvedenih zasnov, ki so namenjene drugim potrebam. Poznamo naslednje zvrsti dodane vrednosti, pri katerih gre za različne načine in namene ugotavljanja dodane vrednosti (Koletnik, 2006, str. 80; Stern et al., 2003, str. 21):

- izvorna zasnova dodane vrednosti s pomočjo izkaza poslovnega izida,
- izvedena zasnova gospodarske dodane vrednosti (angl. *economic value added* - EVA) predstavlja dobiček, ki ostane, ko od vloženega kapitala, ki je ustvaril dobiček, odštejemo stroške tega kapitala,

- izvedena zasnova tržne dodane vrednosti (angl. *market value added – MVA*) je opredeljena kot razlika med tržno vrednostjo podjetja in vrednostjo naložb v podjetje skozi čas,
- izvedena zasnova dodane vrednosti v aktivnostih, ki soustvarjajo vrednost poslovnih učinkov.

Izvirna zasnova dodane vrednosti je tisti del vrednosti celotnega prihodka, ki ga je ustvarila poslovna oseba s svojimi potenciali v zmožnostih zaposlencev in v tehničnih zmogljivostih delovnih sredstev. Drugi del vrednosti prihodka predstavlja preneseno vrednost, ki so jo ustvarile druge poslovne osebe (Koletnik, 2006, str. 80).

Dodano vrednost, kot jo predstavlja kazalnik poslovanja podatkovne zbirke Ajpes, je enaka bruto dodani vrednosti, pri kateri se od bruto donosa (seštevka prihodkov in spremembe zalog dokončanih proizvodov) odšteje stroške materiala, blaga in storitev ter druge odhodke (ne pa tudi amortizacije). Način izračuna dodane vrednosti je usklajen s Statističnim uradom RS. Tako izračunana dodana vrednost pa ne more biti enaka dodani vrednosti za raven Slovenije, kot jo na osnovi nacionalnih računov izračuna Statistični urad, ki dodatno upošteva še dodano vrednost sektorjev država in gospodinjstva (Močnik, 2007, str. 18).

Tabela 4 prikazuje sestavo in delitev dodane vrednosti, kot jo predstavlja kazalnik poslovanja podatkovne zbirke Ajpes.

Tabela 4: Sestava in delitev dodane vrednosti

SESTAVA DODANE VREDNOSTI	DELITEV DODANE VREDNOSTI
+ Čisti prihodki od prodaje	Bruto dodana vrednost
+ Usredstveni lastni proizvodi in storitve	– Odpisi vrednosti
+ Subvencije, dotacije, regresi	– Stroški dela
+ Drugi poslovni prihodki	+/- Finančni prihodki/odhodki
+/- Sprememba zalog	+/- Drugi prihodki/odhodki
– Stroški blaga, materiala in storitev	– Davek iz dobička
– Drugi poslovni odhodki	+/- Odloženi davki
= Bruto dodana vrednost (angl. <i>gross added value</i>)	= Čisti dobiček

Vir: D. Močnik, Višja dodana vrednost, 2007, str. 18.

S pomočjo dodane vrednosti lahko merimo učinkovitost (produktivnost) uporabe kapitala, učinkovitost sredstev in učinkovitost dela v poslovnih osebah, ki opravljajo isto ali sorodno dejavnost. Presojamo raven intelektualnih zmožnosti zaposlencev v primerjavi z drugimi podjetji in sposobnost ustvarjanja večje dodane vrednosti, kar vse kaže na gospodarsko razvitost poslovne osebe (Koletnik, 2006, str. 81).

Merilo produktivnosti podjetja, ki prikazuje produktivnost dela je **dodana vrednost na zaposlenega**, ki je definirana kot novoustvarjena (povečana) vrednost proizvoda ali storitve na zaposlenega. Izračunamo jo po enačbi (10):

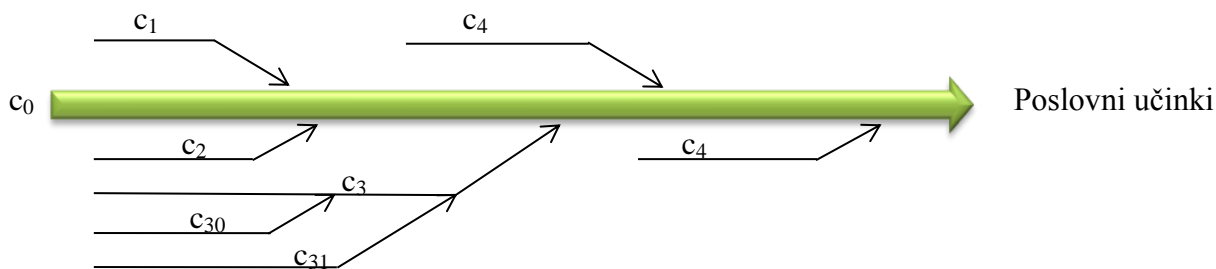
$$DV \text{ na zaposlenega} = \frac{\text{Kosmati donos iz posl.-stroški blaga, materiala, storitev-dr. odhodki}}{\text{Povprečno število zaposlencev}} \quad (10)$$

Tako obstaja možna povezava med interesnimi skupinami, saj zaposleni s svojim znanjem in delom prispevajo k realizaciji končnega produkta, država priskrbi ustrezno okolje, v katerem podjetje in zaposleni delujejo, lastniki in posojilodajalci dovoljujejo razpolaganje z njihovimi sredstvi, potrebnimi za proizvodni proces, medtem ko podjetje z vsemi razpoložljivimi sredstvi izvrši celotno gospodarsko delovanje (Mott, 2005, str. 86).

S kazalnikom dodana vrednost na zaposlenega ugotavljamo uspešnost poslovanja podjetja skozi čas, oziroma vrednost primerjamo z drugimi podjetji, da ugotovimo, katero podjetje je učinkovitejše. Če podjetje proizvaja več različnih izdelkov ali opravlja več storitev, lahko ta kazalnik uporabljamo za primerjanje učinkovitosti posameznega izdelka ali storitve skozi čas in za primerjanje med različnimi izdelki ali storitvami (Močnik, Duh, Volčič & Rižnar, 2005, str. 291).

Glavne in pomožne poslovne procese, ki sodelujejo pri ustvarjanju poslovnih učinkov, lahko prikazemo v diagramu, tako kot je razvidno v Sliki 9.

Slika 9: Diagram glavnih in pomožnih poslovnih procesov



Legenda: $c_{0,1,2,...,n}$ = glavni in pomožni poslovni procesi.

Vir: F. Koletnik, *Proučevanje (analiziranje) računovodskih izkazov*, 2006, str. 84.

Za razlago rezultatov raziskave magistrskega dela je pomembna tudi procesna dodana vrednost, pri kateri gre za dodajanje vrednosti k proizvodom in storitvam s pomočjo uresničenih poslovnih procesov v podjetju. Preko številnih aktivnosti znotraj posameznih procesov se ustvarjajo dodane vrednosti v sestavnih delih, polproizvodih, storitvah, gotovih proizvodih in na ravni podjetja ali druge poslovne osebe. Sprejemljive so le poslovno potrebne aktivnosti, katerih stroški so manjši od dodanih koristi (vsota poslovnih koristi > vsoti poslovnih naporov). Zato govorimo o aktivnostih, ki prinašajo dodatne koristi in o aktivnostih, ki dodatnih koristi ne prinašajo, npr. odprava napak, nepotrebne režijske storitve, ipd. (Koletnik, 2006, str.83).

2.1.2.2 Uravnoteženi sistem kazalnikov

Uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. *balanced scorecard*, v nadaljevanju BSC), zagotavlja managerjem inštrumente, ki jih potrebujejo za usmerjanje proti konkurenčnemu uspehu v prihodnosti (Kaplan & Norton, 2000, str. 14). Do njegovega oblikovanja je pripomoglo nasprotje med prizadevanjem za doseganje konkurenčne prednosti in preteklimi podatki finančno-računovodskih poročil. BSC ohranja tradicionalne finančne kazalnike uspešnosti, ki govorijo o preteklih dogodkih, kar je primerno za podjetja industrijske dobe, v katerih naložbe v dolgoročne zmogljivosti in razmerja do strank niso bile ključnega pomena za uspeh in dopolnjuje finančne kazalnike pretekle uspešnosti s kazalniki gonil prihodnje uspešnosti. Cilji in kazalniki uspešnosti v sistemu izhajajo iz vizije in strategije neke organizacije (Kaplan & Norton, 2000, str. 19-20).

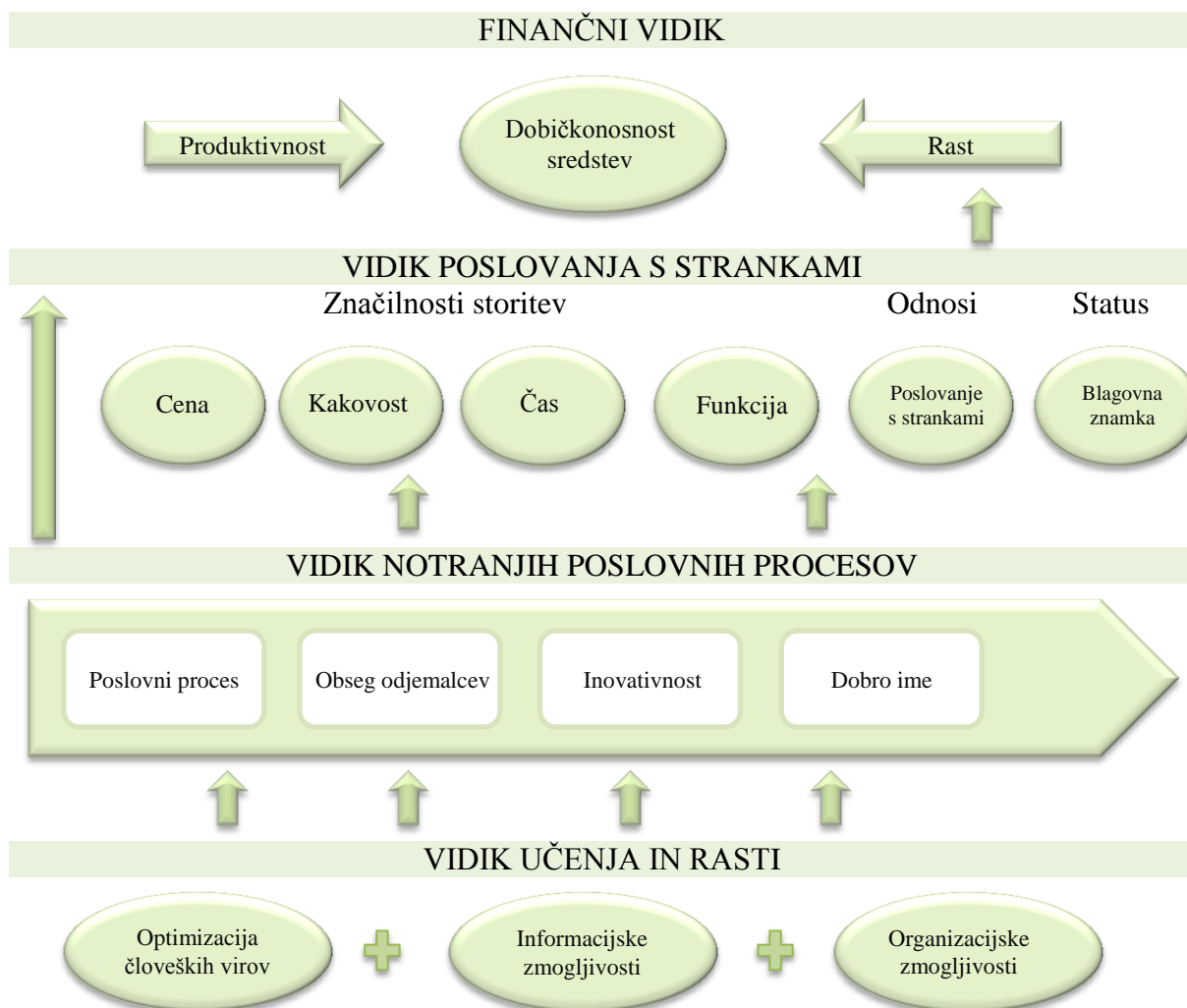
Z BSC proučujemo uspešnost poslovanja podjetja s finančnega vidika, vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih poslovnih procesov podjetja ter vidika učenja in rasti. Podjetje mora imeti oblikovane dolgoročne in kratkoročne poslovne cilje in strategijo, katerih uspešnost merimo in presojava z naslednjimi kazalniki uravnoteženega sistema kazalnikov (Koletnik, 2006, str. 73):

- **kazalniki s finančnega vidika:** poslovna uspešnost (dobičkonosnost kapitala), rast prihodkov od prodaje, denarna uspešnost kapitala (čisti pritok denarja). Finančni vidik zajema tradicionalne in sodobne finančne kazalnike, hkrati pa poudarja njihovo interpretiranje v povezavi z ostalimi vidiki BSC.
- **kazalniki z vidika kupcev:** prodaja na enoto zmogljivosti, cenovna ugodnost, število kupcev v časovnem obdobju, število pritožb, delež reklamacij kupcev. Vidik kupcev poudarja pomembnost spremljanja zadovoljstva kupcev, ki podjetju omogoča ohranjanje in pridobivanje odjemalcev ter ohranjanje oziroma povečevanje tržnega deleža.
- **kazalniki o notranjih poslovnih procesih** omogočajo notranji ekonomski nadzor poslovanja: dnevi vezave zalog, delež terjatev v prodaji, donosnost sredstev. Vidik notranjih poslovnih procesov nam s pomočjo informacij o obsegu prodaje omogoča oblikovanje učinkovitih in dobičkonosnih procesov (proces inovacij, operativni proces, proces prodajnih storitev) podjetja.
- **kazalniki o učenju in rasti podjetja:** stroški izobraževanja na zaposlenega, prodaja na zaposlenega, delež stroškov delovanja informacijskega sistema, zadovoljstvo zaposlencev. Vidik učenja in rasti nam prikazuje sposobnost zaposlenih, zmogljivost informacijskih sistemov, motivacijo, avtonomnost in usklajevanje zaposlenih, ki imajo lahko pomemben prispevek k uspešnosti podjetja.

Celotni sistem vidikov učinkujejo drug na drugega, zato so uravnoteženi. Omogočajo strateško upravljanje in vodenje podjetja. Podjetje mora imeti določene dolgoročne in kratkoročne cilje, ki jih je treba primerno meriti, načrtovati, uresničevati in presojati. (Koletnik, 2006, str. 7). Uravnoteženi sistem kazalnikov poudarja, da morajo biti finančni in

nefinančni kazalniki del informacijskega sistema za zaposlene na vseh ravneh. Odgovorni za sprejemanje odločitev se morajo zavedati finančnih posledic svojih odločitev in ukrepov; vodstveni delavci morajo poznati gibal dolgoročnega finančnega uspeha. BSC bi moral poslanstvo in strategijo podjetja pretvoriti v oprijemljive cilje in kazalnike. Kazalniki predstavljajo uravnoteženost med zunanji kazalniki za lastnike ter notranji kazalniki ključnih poslovnih procesov, inovacij ter učenja in rasti (Kaplan & Norton, 2000, str. 20).

Slika 10: Prikaz strategije modela uravnoteženega sistema kazalnikov skozi operativne procese



Vir: Povzeto in prirejeno po D. M. Hutt & W. T. Speh, Business Marketing Management, 2010; R. S. Kaplan & D. P. Norton, Uravnoteženi sistem kazalnikov – preoblikovanje strategije v dejanja, 2000.

Strategijo modela BSC in vzročno-posledična razmerja prikazujem v Sliki 10. Pravilno sestavljen BSC mora opisovati strategijo podjetja. Določiti in opredeliti mora zaporedje hipotez o vzročno-posledičnih razmerjih med kazalniki rezultatov in gibali uspešnosti teh rezultatov. Vsak kazalnik sistema mora biti člen v verigi vzročno-posledičnih razmerij, ki podjetju posreduje pomen njegove strategije (Kaplan & Norton, 2000, str. 43).

Vzročne poti, ki izvirajo iz vseh kazalnikov BSC, morajo biti povezane s finančnimi cilji (Kaplan & Norton, 2000, str. 160). Vzročno-posledična razmerja med vidiki BSC Kaplan in Norton (2000, str. 159) pojasnjujeta z naslednjim zaporedjem hipotez: Če zaposlene izobražujemo o izdelkih, potem bodo bolje poznali vse izdelke, ki jih prodajamo. Če bodo zaposleni bolje poznali izdelke, potem se bo povečala njihova prodajna uspešnost. Če se bo povečala prodajna uspešnost, potem se bo povečala povprečna marža prodanih izdelkov.

BSC pa ni samo sistem merjenja, ampak je lahko tudi način upravljanja podjetja, ki omogoča, da svojo strategijo poslovanja pretvorimo v aktivnosti. Zagotavlja jim povratne informacije o notranjih poslovnih procesih in zunanjih rezultatih, ki omogočajo nenehno izboljševanje uspešnosti poslovanja (Sistem uravnoteženih kazalnikov, 2013).

3 ANALIZA USPEŠNOSTI PANOGE UPRAVLJANJA NEPREMIČNIN

3.1 Metodologija raziskave

Raziskava analize uspešnosti panoge upravljanja nepremičnin temelji na kvantitativnih pristopih. Analizo stanja upravnških podjetij ugotavljam na podlagi podatkov Poslovnega registra Slovenije in podatkovne zbirke Ajpes, ki zajemajo letna poročila poslovanja gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov. S kvantitativnim pristopom predstavljam finančno analizo uspešnosti panoge upravljanja nepremičnin, kjer ugotavljam gospodarsko in finančno uspešnost na osnovi kazalnikov, ki jih podrobneje predstavljam v teoretičnem delu.

V analizo so zajeti finančni podatki podjetij, ki se po SKD uvrščajo v podrazred Upravljanje nepremičnin za plačilo in po pogodbi in sicer za desetletno obdobje 2002 - 2012. Pri zajetu podatkov ni mogoče razločiti tistih podjetij, ki so se zaradi sprememb v razčlenjevanju dejavnosti znotraj SKD v letu 2008 iz dejavnosti Upravljanje z nepremičninami za plačilo in po pogodbi uvrstila v drugo področje dejavnosti. Ravno tako ni mogoče razlikovati med tistimi, ki jim je glavna in edina dejavnost upravljanje nepremičnin in tistimi, ki jim upravljanje nepremičnin predstavlja stransko dejavnost, pa s svojim delovanjem pomembno vplivajo na izsledke analize poslovanja v panogi.

V naslednjem poglavju z empiričnim pristopom proučujem vpliv celovitosti ponudbe storitev na uspešnost poslovanja upravnških podjetij.

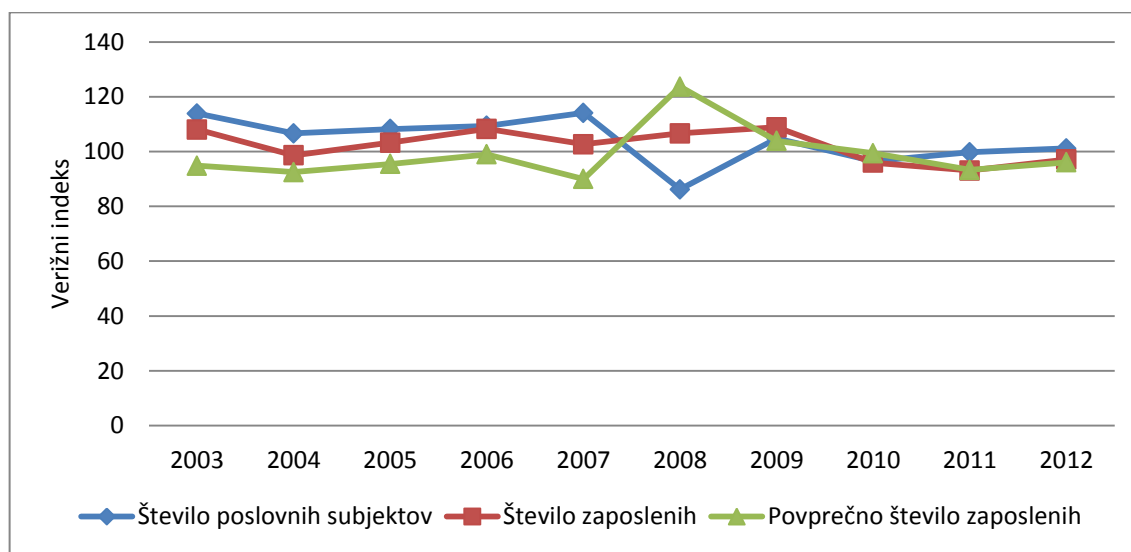
3.2 Raziskava panoge upravljanja nepremičnin

Raziskovalni del magistrskega dela vključuje analizo stanja upravnških podjetij in finančno analizo uspešnosti panoge upravljanja nepremičnin. Analiza temelji na izračunih gospodarskih in finančnih kazalnikov po posameznih obdobjih.

3.2.1 Analiza stanja upravnih podjetij

V letu 2012 je po podatkih poslovnega registra dejavnost upravljanja nepremičnin opravljalo 363 poslovnih subjektov, kar predstavlja 12,29 odstotkov od 2.954 podjetij, ki so registrirana znotraj področja L – Poslovanje z nepremičninami. Število poslovnih subjektov v letu 2012 glede na pravnoorganizacijsko obliko je prikazano v poglavju 1.5.1.5. V nadaljevanju predstavljam splošne podatke poslovnih subjektov znotraj panoge upravljanja nepremičnin za obdobje 2002 - 2012.

Slika 11: Gibanje števila poslovnih subjektov, števila zaposlenih in povprečnega števila zaposlenih v podjetju v panogi upravljanja nepremičnin v obdobju 2002 - 2012.



Vir: Povzeto in prirejeno po Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov, 2002, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov, 2003, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov, 2004, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov, 2005, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov, 2006, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov, 2007, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov, 2008, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov, 2009, str. 1; Ajpes, Letno poročilo, 2010, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov, 2011, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov, 2012, str. 1.

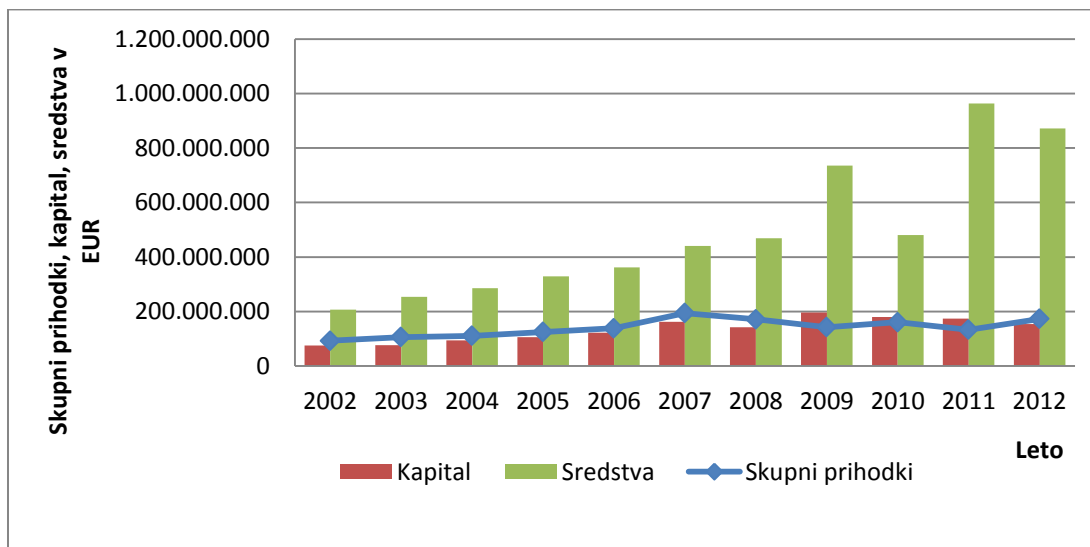
Slika 11 prikazuje gibanje števila poslovnih subjektov, števila zaposlenih in povprečnega števila zaposlenih v podjetju v panogi upravljanja nepremičnin v obdobju 2002 - 2012. Iz nje je razvidno občutno zmanjšanje števila poslovnih subjektov v panogi upravljanja nepremičnin v letu 2008, ki jih lahko pojasnjujemo z istočasnimi spremembami v razvrščanju poslovnih subjektov po SKD. Največje zmanjšanje je v številu samostojnih podjetnikov, in sicer za 53 podjetij, kar bi lahko povezali z registracijo dejavnosti vzdrževanja objektov in hišniških opravil, ki je bila pred spremembo SKD vključena znotraj področja upravljanja nepremičnin, po spremembi, pa je opravljanje hišniške dejavnosti izključeno iz nacionalnega podrazreda upravljanje nepremičnin.

Glede na razpoložljive podatke Geodetskega inštituta RS o številu večstanovanjskih stavb in stanovanj v Sloveniji, je bilo v letu 2009 13.345 večstanovanjskih stavb s šestimi in več posameznimi enotami oz. 292.125 stanovanj. Po zakonodaji mora biti upravnik obvezno imenovan v stavbah, ki imajo več kot 8 posameznih enot. Glede na poslovno prakso upravnških podjetij, potencialni trg upravljanja nepremičnin predstavljajo tudi stavbe z manj kot osmimi posameznimi enotami. Razpoložljivi podatki tako kažejo, da je bilo v letu 2009 na trgu nepremičnin na upravniško podjetje v povprečju 35,78 stavb oz. 783,18 stanovanj in 21,89 stanovanj na posamezno večstanovanjsko stavbo. Število upravnških podjetij se je v obdobju 2009 - 2012 zmanjšalo za 10 poslovnih subjektov. V istem obdobju je bilo po podatkih SURS dokončanih 767 večstanovanjskih stavb. Ob upoštevanju manjšega števila upravnikov in večjega števila dokončanih večstanovanjskih stavb ugotavljam, da je konec leta 2012 na trgu nepremičnin v povprečju 38,88 večstanovanjskih stavb na upravniško podjetje oz. za 3,1 odstotne točke več kot v letu 2009.

3.2.2 Finančna analiza uspešnosti panoge upravljanja nepremičnin

Za finančno analizo uspešnosti panoge upravljanja nepremičnin med vsemi poslovnimi subjekti iz analize izločimo samostojne podjetnike, zaradi kazalnikov poslovanja podatkovne zbirke Ajpes, ki niso primerljivi s kazalniki ostalih poslovnih subjektov in zaradi strukturnih sprememb, ki so posledica prerazporeditve v drug nacionalni podrazred SKD v letu 2008 ter zadruga, za katere v Ajpes-u za leto 2012 ni razpoložljivih podatkov.

Slika 12: Skupni prihodki, kapital in sredstva gospodarskih družb v panogi upravljanja nepremičnin v obdobju 2002 – 2012 (v EUR).



Vir: Povzeto in prirejeno po Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2002, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2003, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2004, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2005, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2006, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2007, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2008, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2009, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2010, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2011, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2012, str. 1.

Skupni prihodki gospodarskih družb v panogi upravljanja nepremičnin so se v obdobju 2002 - 2012 povečevali s povprečno letno stopnjo rasti 7,69 odstotka. Iz Slike 12 je razvidno, da je bilo največ prihodkov ustvarjenih v letu 2007, nato sledi rahlo upadanje vse do leta 2012, ko so skupni prihodki glede na leto 2007 nominalno manjši za 11,00 odstotkov oz. realno za 10,62 odstotkov. V zadnjem opazovanem letu pa glede na preteklo leto 2011 zasledimo nominalno povečanje skupnih prihodkov za 30,0 odstotkov in realno za 30,2 odstotka kar kaže, da povečanje prihodkov v letu 2012 ni le odraz stopnje rasti inflacije.

Za leto 2010 je opaziti večje zmanjšanje sredstev gospodarskih družb v panogi upravljanja nepremičnin. Iz letnih poročil gospodarskih družb podatkovne zbirke Ajpes oziroma iz bilanc stanja gospodarskih družb ugotavljam večje spremembe oz. zmanjšanje opredmetenih osnovnih sredstev družb in danih kratkoročnih posojil. Povečanje sredstev v letu 2011 pa lahko pojasnimo z višjimi dolgoročnimi naložbami.

Tabela 5: Kazalniki gospodarnosti poslovanja gospodarskih družb v panogi upravljanja nepremičnin v obdobju 2002 - 2012

Leto	Celotna gospodarnost	Gospodarnost poslovanja	Stopnja delovne stroškovnosti prihodkov iz poslovanja	Stopnja materialne stroškovnosti prihodkov iz poslovanja
2002	0,79	0,77	0,26	0,64
2003	1,02	1,03	0,25	0,64
2004	1,08	1,06	0,25	0,60
2005	1,05	1,05	0,24	0,61
2006	1,09	1,08	0,23	0,62
2007	1,04	1,01	0,18	0,55
2008	1,05	1,06	0,24	0,64
2009	1,10	1,10	0,30	0,53
2010	1,08	1,07	0,27	0,58
2011	1,09	1,11	0,30	0,50
2012	0,92	1,09	0,31	0,50

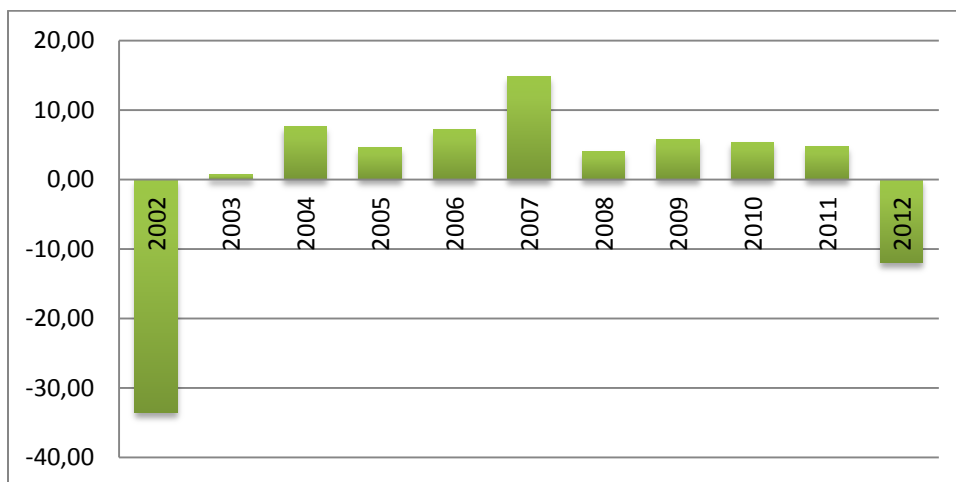
Vir: Povzeto in prirejeno po Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2002, str. 4; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2003, str. 4; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2004, str. 4; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2005, str. 4; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2006, str. 4; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2007, str. 4; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2008, str. 4; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2009, str. 4; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2010, str. 4; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2011, str. 4; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2012, str. 4.

V Tabeli 5 prikazujem kazalnike gospodarnosti poslovanja gospodarskih družb v panogi upravljanja nepremičnin v obdobju 2002 - 2012. Vrednost kazalnika celotne gospodarnosti in gospodarnosti poslovanja je bil v letu 2002 in 2012 manjši od 1, v preostalem obdobju je poslovanje gospodarskih družb uspešno. Stopnja delovne stroškovnosti prihodkov od

poslovanja se je v proučevanem obdobju v manjši meri zvišala, medtem ko se je stopnja materialne stroškovnosti prihodkov od poslovanja znižala. Upravniška podjetja vse bolj povečujejo stroške dela in zmanjšujejo stroške materiala, blaga in storitev, kar lahko pomeni, da tiste storitve, ki so jih za podjetja izvajali zunanji izvajalci, sedaj izvajajo sami s pomočjo svojih zaposlenih, kar pojasnjuje tudi višji strošek dela.

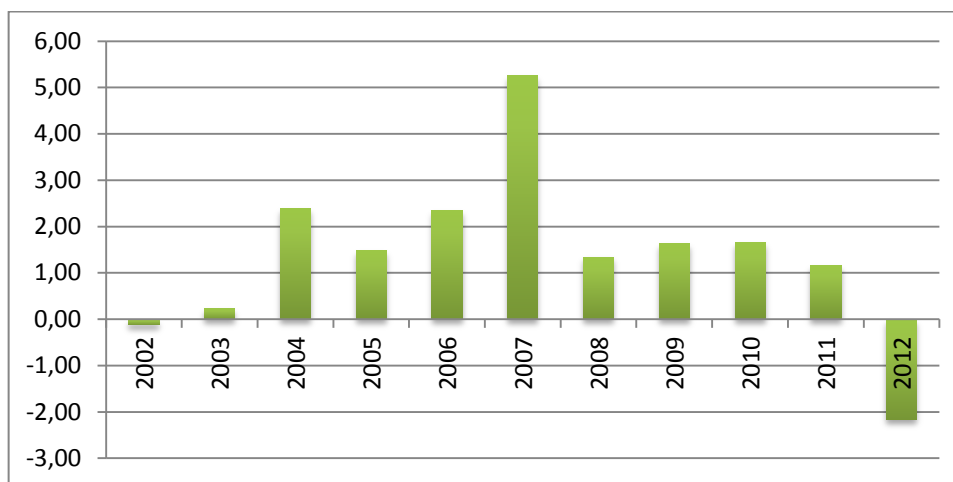
Kazalniki dobičkonosnosti na Sliki 13 in 14 kažejo najvišjo stopnjo dobičkonosnosti kapitala (ROE) in sredstev (ROA) v letu 2007 in negativno v letih 2002 in 2012. V celotnem obdobju ROE presega ROA, zaradi česar lahko sklepamo, da so sredstva upravniških podjetij financirana tudi z dolgom. V panogi upravljanja nepremičnin prevladujejo nizke vrednosti kazalnikov dobičkonosnosti, ovire za vstop v panogo so zelo majhne in glede na velikost trga deluje veliko število konkurentov.

Slika 13: Stopnje dobičkonosnosti kapitala (ROE) gospodarskih družb v panogi upravljanja nepremičnin v odstotkih za obdobje 2002 – 2012.



Vir: Povzeto in prirejeno po Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2002, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2003, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2004, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2005, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2006, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2007, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2008, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2009, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2010, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2011, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2012, str. 1.

Slika 14: Stopnje dobičkonosnosti sredstev (ROA) gospodarskih družb v panogi upravljanja nepremičnin v odstotkih za obdobje 2002 – 2012.



Vir: Povzeto in prirejeno po Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2002, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2003, str. 1; Ajpes, Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2004, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2005, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2006, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2007, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2008, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2009, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2010, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2011, str. 1; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2012, str. 1.

Tabela 6: Kazalniki produktivnosti in dohodkovnosti gospodarskih družb v panogi upravljanja nepremičnin v obdobju od 2002 – 2012.

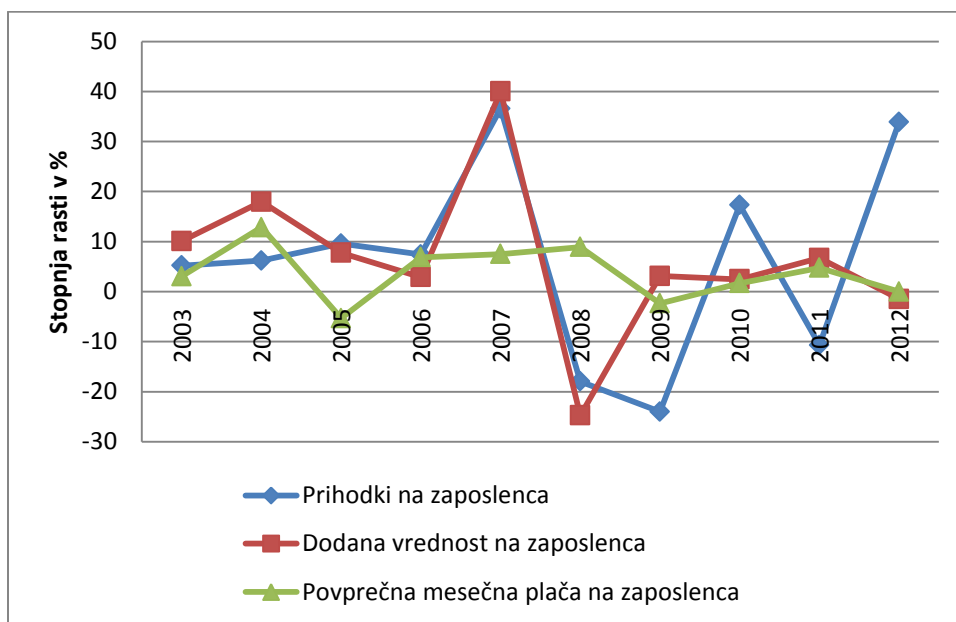
Leto	Prihodki na zaposlenega v EUR	Čisti poslovni izid na zaposlenega v EUR	Povprečna mesečna bruto plača na zaposlenega v EUR	Dodana vrednost na zaposlenega v EUR
2002	77.826	-21.209	1.111	24.171
2003	81.877	411	1.145	26.611
2004	86.937	5.062	1.292	31.391
2005	95.265	3.455	1.223	33.830
2006	102.312	5.988	1.307	34.811
2007	139.724	15.189	1.405	48.738
2008	114.639	4.077	1.530	36.676
2009	87.134	6.015	1.494	37.816
2010	102.189	6.408	1.519	38.736
2011	91.269	5.750	1.591	41.334
2012	122.216	-13.938	1.591	40.721

Vir: Povzeto in prirejeno po Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2002, str. 6; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2003, str. 6; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2004, str. 6; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2005, str. 6; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2006, str. 6; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2007, str. 6; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2008, str. 6; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2009, str. 6; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2010, str. 6; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2011, str. 6; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2012, str. 6.

Tabela 6 prikazuje kazalnike produktivnosti in dohodkovnosti gospodarskih družb v panogi upravljanja nepremičnin v obdobju 2002 – 2012, ki kažejo stabilno povečevanje učinkovitosti v panogi upravljanja nepremičnin. Prihodki na zaposlenega so se v proučevanem obdobju povečevali z 6,35 odstotno povprečno letno stopnjo rasti. Največ prihodkov na zaposlenega in najvišjo dodano vrednost na zaposlenega so gospodarske družbe ustvarile v letu 2007. Dodana vrednost se je v proučevanem obdobju povečevala z 6,48 odstotno povprečno letno stopnjo rasti.

Gibanje rasti prihodkov na zaposlenega je usklajeno z rastjo dodane vrednosti vse do leta 2008. V obdobju 2008 – 2012 stopnja rasti dodane vrednosti na zaposlenega kaže na stabilnejšo rast v primerjavi z stopnjo rasti prihodkov na zaposlenega. Slika 15 prikazuje nominalno rast prihodkov na zaposlenega, dodane vrednosti na zaposlenega in povprečne mesečne plače na zaposlenega. Stopnja rasti prihodkov in dodane vrednosti na zaposlenega v proučevanem obdobju skorajda vseskozi presega stopnjo rasti povprečne plače. Po letu 2008 pa je vidna tudi neenakomerna oz. nestabilna stopnja rasti prihodkov na zaposlenega.

Slika 15: Gibanje rasti prihodkov na zaposlenega, dodane vrednosti na zaposlenega in povprečne mesečne plače na zaposlenega gospodarskih družb v panogi upravljanja nepremičnin v obdobju 2002 – 2012.



Vir: Povzeto in prirejeno po Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2002, str. 6; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2003, str. 6; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2004, str. 6; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2005, str. 6; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2006, str. 6; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2007, str. 6; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2008, str. 6; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2009, str. 6; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2010, str. 6; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2011, str. 6; Ajpes, Letno poročilo gospodarskih družb, 2012, str. 6.

4 EMPIRIČNA ANALIZA POVEZANOSTI CELOVITOSTI STORITEV UPRAVLJANJA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA UPRAVNIKOV

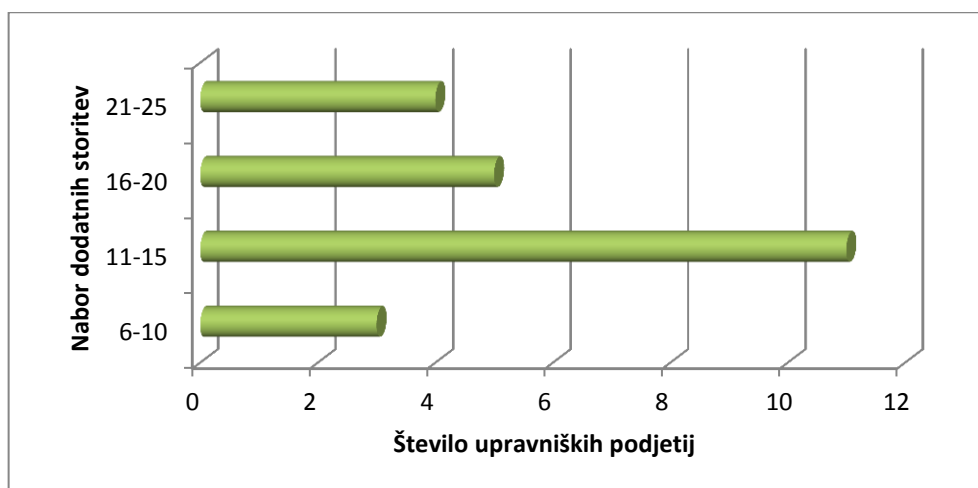
Cilj empiričnega pristopa je, da na podlagi izračuna določenih kazalnikov analiziram uspešnost upravnških podjetij glede na celovitost ponudbe njihovih storitev. Za analizo celovitosti storitev upravljanja uporabim kvantitativni pristop, s katerim ugotavljam vrsto in način opravljanja storitev v panogi upravljanja z nepremičninami.

Za oceno obsega celovitosti ponudbe storitev na področju upravljanja nepremičnin sem razvila raziskovalni vprašalnik, ki je bil posredovan upravnškim podjetjem v Sloveniji. Zbrani podatki so bili statistično obdelani s pomočjo programskega paketa SPSS. Z metodo indukcije na podlagi analize dobljenih rezultatov podajam ugotovitve o stanju v panogi upravljanja nepremičnin. Menim, da se podjetja v panogi zavedajo pomembnosti celovitosti storitev upravljanja nepremičnin in vpliva le-teh na uspešnost poslovanja podjetja.

4.1 Analiza celovitosti storitev upravljanja

Celovitost storitev upravljanja predstavlja delež spremljajočih dodatnih storitev, določen kot odstotek dodatnih storitev, ki jih izvaja upravnško podjetje glede na celoten obseg možnih dodatnih storitev v panogi upravljanja nepremičnin. Skupni obseg spremljajočih dodatnih storitev je oblikovan po lastni oceni in na podlagi dolgoletnih izkušenj v panogi upravljanja nepremičnin, ki ga podrobneje opredeljujem v poglavju 1.4.1.

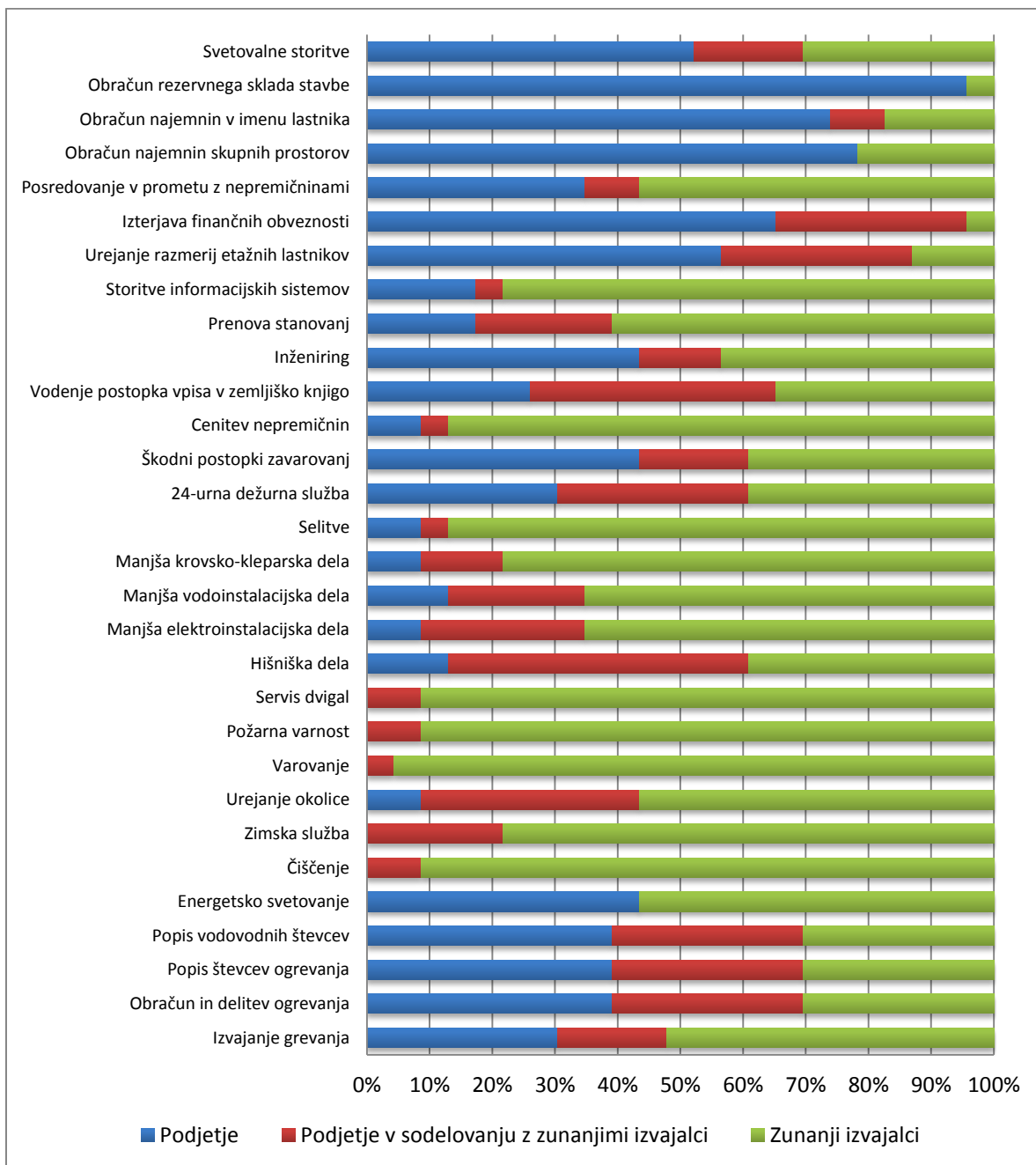
Slika 16: Število upravnških podjetij glede na število oz. nabor spremljajočih dodatnih storitev v dejavnosti upravljanja nepremičnin.



Iz Slike 16 je razvidno število upravnških podjetij glede na število oz. nabor spremljajočih dodatnih storitev v dejavnosti upravljanja nepremičnin. Ugotavljam, da ima od 23 proučevanih upravnških podjetij le eno podjetje v svoji ponudbi storitev 24 spremljajočih

dodatnih storitev od 30 možnih, ki so navedeni v celotnem naboru spremljajočih dodatnih storitev. V povprečju proučevana upravniška podjetja v svojo ponudbo storitev vključujejo 14 in najmanj 7 spremljajočih dodatnih storitev v panogi upravljanja nepremičnin.

Slika 17: Struktura spremljajočih dodatnih storitev v panogi upravljanja nepremičnin glede na način izvajanja.



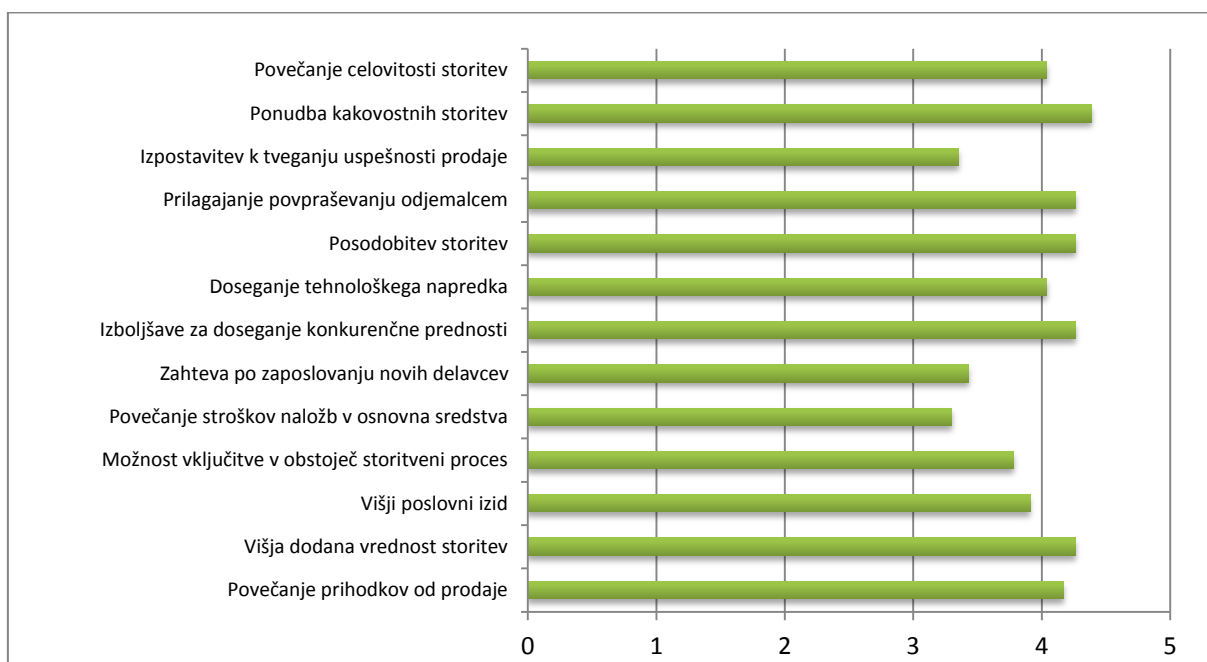
Na Sliki 17 prikazujemo strukturo dodatnih storitev glede na način njihovega izvajanja (podjetje, podjetje v sodelovanju z zunanjimi izvajalci, zunanji izvajalci). Ugotavljamo, da je nekaj storitev izmed vseh možnih (30) takšnih, ki jih nobeno izmed v vzorec zajetih upravniških podjetij ne opravlja v lastni režiji, ampak le v sodelovanju z zunanjimi izvajalci, to so: servis dvigal, požarna varnost, varovanje, zimska služba in čiščenje. Dodatne storitve,

ki jih v večji meri opravljajo vsa upravniška podjetja, pa so: svetovalne storitve (52,2 odstotkov upravniških podjetij), obračun rezervnega sklada stavbe (95,7 odstotkov), obračun najemnin v imenu lastnika (73,9 odstotkov), obračun najemnin skupnih prostorov, izterjava finančnih obveznosti (65,2 odstotkov) in urejanje razmerij etažnih lastnikov (56,5 odstotkov). Med storitve, ki jih večina upravniških podjetij opravlja v sodelovanju z zunanjimi izvajalci, pa se uvrščajo: inženiring (56,5 odstotkov), vodenje postopkov vpisa v zemljiško knjigo (65,2 odstotkov), škodni postopki zavarovanj (60,9 odstotkov), 24-urna dežurna služba (60,8 odstotkov), manjša vodoinštalacijska dela (65,2 odstotkov), hišniška dela (60,8 odstotkov), urejanje okolice (56,4 odstotkov), popis vodovodnih števecv (69,4 odstotkov), popis števecv ogrevanja (69,5 odstotkov) ter obračun in delitev ogrevanja (69,5 odstotkov).

Storitve, ki jih upravniška podjetja v večini primerov prepuščajo zunanjim izvajalcem, pa so: posredovanje v prometu z nepremičninami (56,5 odstotkov upravniških podjetij), storitve informacijskih sistemov (78,2 odstotkov), prenova stanovanj (60,8 odstotkov), cenitev nepremičnin (87,0 odstotkov), selitve (86,9 odstotkov), manjša krovsko-kleparska dela (78,2 odstotkov), manjša elektroinštalacijska dela (65,2 odstotkov), urejanje okolice (56,4 odstotkov), energetska svetovanje (52,1 odstotkov) in izvajanje ogrevanja (52,1 odstotkov).

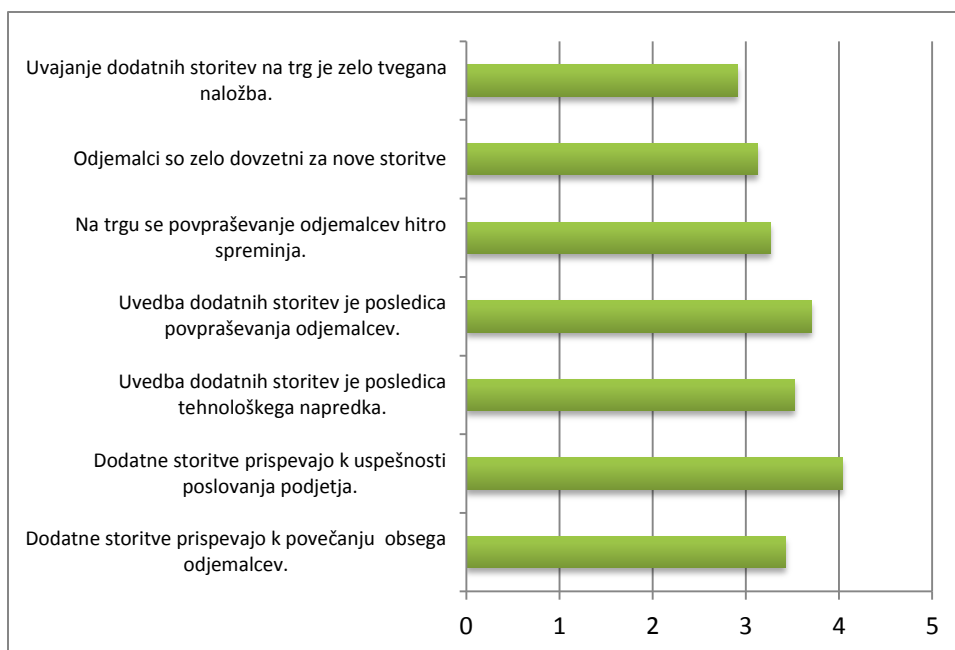
Slika 18 prikazuje dejavnike, ki odločajo o uvedbi dodatnih storitev v ponudbo upravniških podjetij, glede na njihovo pomembnost. Pomembnost dejavnikov je merjena na petstopenjski lestvici od 1 do 5, kjer najnižja vrednost 1 pomeni, da dejavnik sploh ni pomemben in najvišja vrednost 5, da je dejavnik zelo pomemben pri odločanju o uvedbi spremljajočih dodatnih storitev v ponudbo podjetja.

Slika 18: Povprečne vrednosti sprememljivk o pomembnosti dejavnikov pri odločanju o uvedbi spremljajočih dodatnih storitev v ponudbo podjetja



Pri odločanju o uvedbi spremljajočih dodatnih storitev v ponudbo podjetja večina upravnških podjetij ocenjuje kot zelo pomembne višjo dodano vrednost storitev (56,5 odstotkov upravnških podjetij), ponudbo kakovostnih storitev (60,9 odstotkov) in izboljšave za doseganje konkurenčne prednosti (56,5 odstotkov), ki jim v povprečju pripisujejo vrednost več kot 4 - je pomembno. Med dejavnike, ki niti niso pomembni niti so pomembni pa se uvrščajo izpostavitve k tveganju uspešnosti prodaje (69,6 odstotkov) in povečanje stroškov naložb v osnovna sredstva (56,5 odstotkov). Zahteva po zaposlovanju novih delavcev pa predstavlja dejavnik, ki so ga tri upravnška podjetja ocenila kot nepomembnega, 47,8 odstotkov upravnških podjetij pa z vrednostjo 3 - niti ni in niti je pomemben. Slednji je tudi tisti dejavnik, ki je izmed vseh navedenih največkrat ocenjen kot nepomemben (13,0 odstotkov). Upravnška podjetja najvišjo povprečno vrednost 4,39 pripisujejo dejavniku ponudba kakovostnih storitev, najmanjšo povprečno vrednost 3,30 pa pripisujejo dejavniku povečanje stroškov naložb v osnovna sredstva.

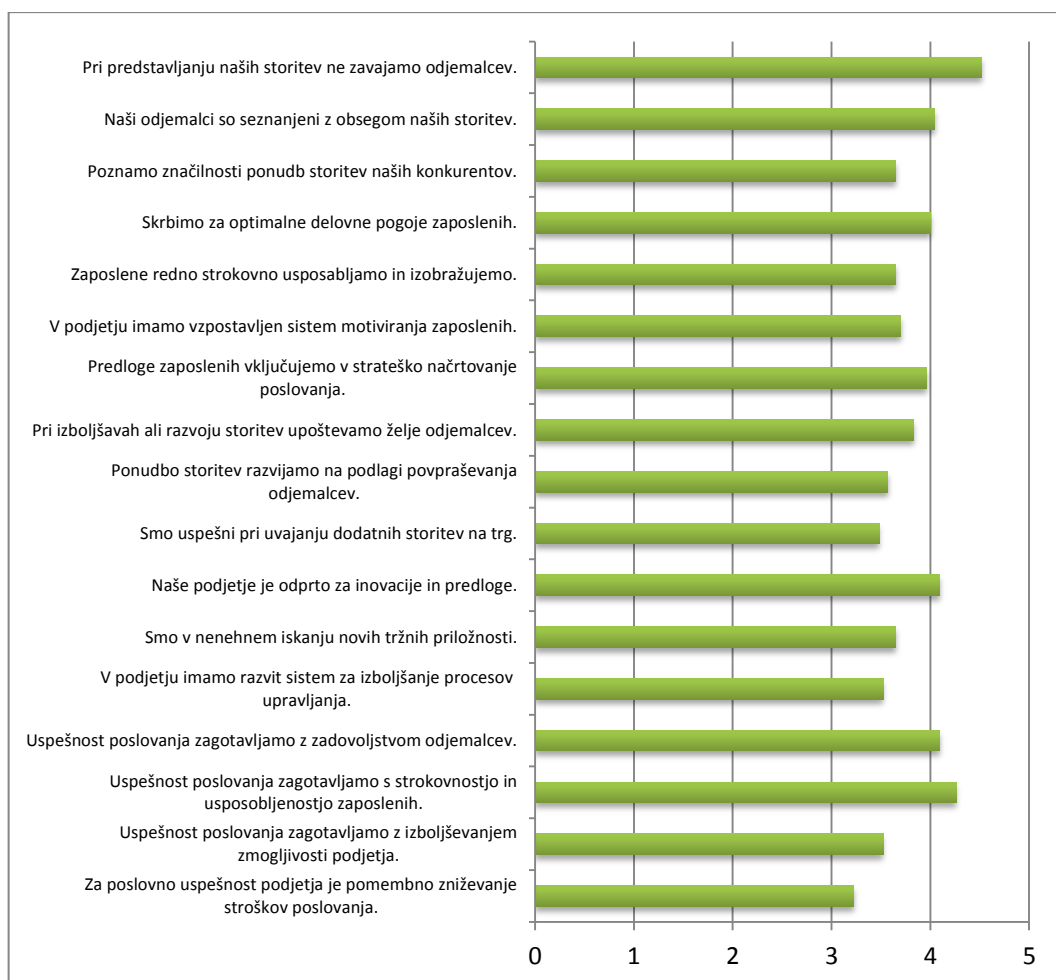
Slika 19: Povprečne vrednosti spremenljivk o stanju trga v panogi upravljanja nepremičnin



Stanje trga v panogi upravljanja nepremičnin sem proučila z analizo odgovorov na vprašanje št. 12 raziskovalnega vprašalnika, in sicer v kolikšni meri se upravnška podjetja strinjajo z različnimi trditvami o stanju trga. Trditve so merjene s petstopenjsko lestvico od 1 do 5, kjer najnižja vrednost 1 pomeni nestrinjanje in najvišja vrednost 5 popolno strinjanje z navedeno trditvijo. Rezultati raziskave na Sliki 19 kažejo na strinjanje upravnških podjetij s trditvijo, da dodatne storitve prispevajo k povečanju obsega odjemalcev (56,5 odstotkov upravnških podjetij) k uspešnosti poslovanja podjetja (69,6 odstotkov) in da je eden izmed razlogov za uvajanje dodatnih storitev povpraševanje njihovih odjemalcev (69,5 odstotkov). S trditvijo o spreminjanju povpraševanja odjemalcev se upravnška podjetja niso strinjala oz. se delno niso strinjala, kar je skladno s poslovno prakso v panogi upravljanja nepremičnin. Nekoliko neodločnega strinjanja je zaslediti pri trditvi, da je uvajanje dodatnih storitev na trg zelo tvegana naložba (47,8 odstotkov), da so odjemalci zelo dovzetni za nove storitve (56,5

odstotkov) in da je uvedba dodatnih storitev posledica tehnološkega napredka (47,8 odstotkov). Najvišjo povprečno vrednost 4,04 so upravniška podjetja določila strinjanju s trditvijo, da dodatne storitve prispevajo k uspešnosti poslovanja, najnižjo povprečno vrednost 2,91 pa trditvi, da je uvajanje dodatnih storitev na trg zelo tvegana naložba.

Slika 20: Povprečne vrednosti spremenljivk o poslovnih strategijah podjetij v panogi upravljanja nepremičnin



Slika 20 prikazuje ugotovitve poslovnih strategij podjetij v panogi upravljanja nepremičnin. Upravniška podjetja so z vprašanjem št. 13 raziskovalnega vprašalnika ocenjevali različne trditve o poslovni strategiji podjetja z vrednostjo od 1 do 5. Najnižja vrednost 1 pomeni, da trditev nikakor ne drži in najvišja vrednost 5, da trditev popolnoma drži. Več kot 70 odstotkov upravniških podjetij se med navedenimi trditvami o poslovni strategiji podjetja popolnoma strinjajo s trditvijo, da pri predstavljanju svojih storitev ne zavajajo odjemalcev. 82,6 odstotkov upravniških podjetij uspešnost poslovanja zagotavlja z izboljševanjem zmogljivosti podjetja, 91,2 odstotkov s strokovnostjo in usposobljenostjo zaposlenih in 91,3 odstotkov z zadovoljstvom odjemalcev, 82,5 odstotkov jih ima v podjetju razvit sistem za izboljševanje procesov upravljanja, 86,9 odstotkov je v nenehnem iskanju novih tržnih priložnosti, 87,0 odstotkov je odprtih za inovacije in predloge, 73,9 odstotkov je uspešnih pri uvajanju dodatnih storitev na trg, 82,6 odstotkov razvija ponudbo storitev na podlagi povpraševanja

odjemalcev, 91,2 odstotkov pri izboljšavah ali razvoju storitev upošteva želje odjemalcev in 91,3 odstotkov predloge zaposlenih vključuje v strateško načrtovanje poslovanja.

86,9 odstotkov upravnških podjetij ima vzpostavljen sistem motiviranja zaposlenih, 82,6 odstotkov zaposlene redno strokovno usposablja in izobražuje in 91,2 odstotkov skrbi za optimalne delovne pogoje zaposlenih. 87,0 odstotkov upravnških podjetij pozna značilnosti ponudb storitev njihovih konkurentov in 91,3 odstotkov jih potrjuje, da so njihovi odjemalci seznanjeni z obsegom njihovih storitev. 95,6 odstotkov upravnških podjetij pa popolnoma potrjuje trditev, da pri predstavljanju svojih storitev ne zavajajo odjemalcev. Iz navedenih rezultatov raziskave lahko povzamemo, da upravniška podjetja dajejo velik poudarek celovitosti storitev upravljanja in le-to povezujejo tudi z doseganjem uspešnosti poslovanja podjetij.

Ugotavljam tudi, da eno upravniško podjetje, izmed proučevanih, nima vzpostavljenega sistema motiviranja zaposlenih, eno upravniško podjetje pa nima vzpostavljenega sistema za izboljšanje procesov upravljanja. Dva izmed proučevanih upravnških podjetij sta mnenja, da za poslovno uspešnost ni pomembno zniževanje stroškov poslovanja. Najvišjo povprečno vrednost 4,52 upravniška podjetja ocenjujejo trditev, da pri predstavljanju storitev ne zavajajo odjemalcev in najnižjo povprečno vrednost 3,22 ocenjujejo trditev, da je za poslovno uspešnost podjetja pomembno zniževanje stroškov poslovanja. Tudi vrednost vseh ostalih spremenljivk je v povprečju večja od 3.

Podrobnejše rezultate obdelav podatkov pridobljenih z raziskovalnim vprašalnikom podajam v Prilogi 3, 4, 5 in 6.

4.2 Preverjanje hipotez o uspešnosti poslovanja upravnikov glede na celovitost ponudbe njihovih storitev

Z ekonometrično analizo v programskem paketu SPSS ugotavljam vpliv celovitosti ponudbe storitev upravnških podjetij na uspešnost njihovega poslovanja. Oblikovani sta dve hipotezi, ki ju glede na vrsto spremenljivk testiram z ustreznimi statističnimi metodami. Najprej analiziram ali se upravniška podjetja zavedajo pomembnosti uvajanja spremljajočih dodatnih storitev, iskanja tržnih priložnosti, prilagajanja tržnim razmeram ne glede na velikost upravniškega podjetja, nato pa želim potrditi hipotezo, da širši celovitost storitev pomeni večjo uspešnost poslovanja upravnških podjetij.

Prva hipoteza se glasi:

Upravniška podjetja se zavedajo pomembnosti uvajanja spremljajočih dodatnih storitev, iskanja tržnih priložnosti in prilagajanja tržnim razmeram, ki jim prinašajo konkurenčno prednost, ne glede na velikost upravniškega podjetja.

Za preverjanje hipoteze vrednosti spremenljivke velikost podjetja (mikro, majhno, srednje, veliko), preuredimo v novo vrednost spremenljivke velikost upravniškega podjetja. Tako

mikro podjetja uvrstimo med manjše upravnike, majhna in srednja podjetja med večje upravnike, velikih podjetij pa v vzorcu ni.

Vrednosti spremenljivk, ki dajejo podatke o zavedanju pomembnosti uvajanja spremljajočih dodatnih storitev pridobimo z vprašanji pod št. 11 raziskovalnega vprašalnika, ki se nanašajo na dejavnike, s katerimi se srečujemo pri odločanju o uvedbi dodatnih storitev v ponudbo podjetja in strategiji razvoja podjetja za doseganje poslovne uspešnosti. Podatke o tem, ali upravniška podjetja iščejo tržne priložnosti, pridobimo z vprašanji pod št. 13 raziskovalnega vprašalnika, katerih trditve se nanašajo na vidike sistema uravnoveženih kazalnikov, ki so podjetjem lahko tudi v pomoč pri določanju poslovne strategije. Podatke o tem, kako se upravniška podjetja prilagajajo tržnim razmeram, pa pridobimo z vprašanjem št. 12, ki nam poda tudi mnenje upravniških podjetij o vplivu celovitosti storitev na poslovno uspešnost podjetij v panogi upravljanja nepremičnin. Hipotezo testiramo z neparametričnimi metodami, saj so vse spremenljivke ordinalnega ali intervalnega tipa in vse ne izpolnjujejo pogojev normalne porazdelitve. Z Mann-Whitneyevim U-testom lahko preverjamo razlike med dvema neodvisnima skupinama, z ordinalno ali intervalno odvisno spremenljivko, ne da bi predpostavljali normalne porazdelitve.

Za preverjanje prve hipoteze izberemo Mann-Whitneyev U-test, s katerim preverimo ali obstajajo razlike med večjimi in manjšimi upravniškimi podjetji. Spremenljivka velikost podjetja je nominalna spremenljivka, ki se ne porazdeljuje normalno, vse ostalo so ordinalne spremenljivke in se prav tako ne porazdeljujejo normalno, zato je Mann-Whitneyev U-test najprimernejši.

Tabela 7: Rezultati Mann-Whitneyevega U-testa za preverjanje razlik med večjimi in manjšimi upravniki glede na pomembnost dejavnikov pri uvedbi dodatnih storitev v ponudbo upravniškega podjetja.

Spremenljivke	U-test	Z-test	p>/t/
Povečanje prihodkov od prodaje	50,00	-0,691	0,490
Višja dodana vrednost	41,00	-1,367	0,172
Višji poslovni izid	45,50	-0,987	0,324
Možnost vključitve v obstoječ storitveni proces	46,00	-0,958	0,338
Povečanje stroškov naložb v osnovna sredstva	51,50	-0,609	0,542
Zahteva po zaposlovanju novih delavcev	56,00	-0,276	0,783
Izboljšave za doseganje konkurenčne prednosti	54,00	-0,436	0,663
Doseganje tehnološkega napredka	48,50	-0,797	0,426
Posodobitev storitev	45,00	-1,048	0,295
Prilagajanje povpraševanju odjemalcem	52,50	-0,524	0,600
Izpostavitve k tveganju uspešnosti prodaje	56,50	-0,278	0,781
Ponudba kakovostnih storitev	51,00	-0,666	0,505
Povečanje celovitosti storitev	48,00	-0,821	0,411

Tabela 8: Rezultati Mann-Whitneyevega U-testa za preverjanje razlik med večjimi in manjšimi upravniki glede na zavedanje upravniških podjetij o prispevanju celovitosti storitev k uspešnosti poslovanja upravniških podjetij.

Spremenljivke	U-test	Z-test	p>/t/
Dodatne storitve prispevajo k povečanju obsega odjemalcev.	55,50	-0,306	0,759
Dodatne storitve prispevajo k uspešnosti poslovanja podjetja.	42,50	-1,202	0,230
Uvedba dodatnih storitev je posledica tehnološkega napredka.	57,00	-0,208	0,835
Uvedba dodatnih storitev je posledica povpraševanja odjemalcev.	55,00	-0,358	0,720
Na trgu se povpraševanje odjemalcev hitro spreminja.	45,00	-1,022	0,307
Odjemalci so zelo dovzetni za nove storitve	58,00	-0,144	0,886
Uvajanje dodatnih storitev na trg je zelo tvegana naložba.	44,00	-1,108	0,268

Na podlagi rezultatov Mann-Whitneyevega U-testa v Tabeli 7, 8 in 9 hipotezo potrdimo, saj je p-vrednost proučevanih spremenljivkah večja od $p=0,05$. Ničelne domneve o enakosti povprečij rangov ne zavrnilo pri 5% stopnji značilnosti, kar pomeni, da ni statistično značilnih razlik v zavedanju pomembnosti uvajanja spremljajočih dodatnih storitev, iskanja tržnih priložnosti in prilagajanja tržnim razmeram med večjimi in manjšimi upravniškimi podjetji, torej je v povprečju enako.

Iz rezultatov raziskave v Tabeli 9 lahko tudi ugotovimo, da se ocena trditve »V podjetju imamo vzpostavljen sistem motiviranja zaposlenih«, statistično značilno razlikuje med manjšimi in večjimi upravniškimi podjetji. Pri stopnji značilnosti $p=0,029 < p=0,05$ ne moremo potrditi, da imajo vsa upravniška podjetja, ne glede na velikost podjetja, v enaki meri vzpostavljen sistem motiviranja zaposlenih. Kljub vzpostavljenemu sistemu motiviranja zaposlenih v vseh upravniških podjetjih, predvidevam da se le-ta razlikuje glede na vrsto sistema motiviranja (ustne pohvale, denarne nagrade, ipd.) in pogostost motiviranja zaposlenih (občasno ali redno).

Tabela 9: Rezultati Mann-Whitneyevega U-testa za preverjanje razlik med večjimi in manjšimi upravniki glede na usmerjenost poslovne strategije k izboljševanju poslovne uspešnosti poslovanja upravnških podjetij.

Spremenljivke	U-test	Z-test	p>/t/
Za poslovno uspešnost podjetja je pomembno zniževanje stroškov poslovanja.	46,00	-0,943	0,346
Uspešnost poslovanja zagotavljamo z izboljševanjem zmogljivosti podjetja.	41,00	-1,297	0,195
Uspešnost poslovanja zagotavljamo s strokovnostjo in usposobljenostjo zaposlenih.	53,50	-0,467	0,641
Uspešnost poslovanja zagotavljamo z zadovoljstvom odjemalcev.	56,00	-0,274	0,784
V podjetju imamo razvit sistem za izboljšanje procesov upravljanja.	45,00	-1,003	0,316
Smo v nenehnem iskanju novih tržnih priložnosti.	50,50	-0,640	0,522
Naše podjetje je odprto za inovacije in predloge.	50,50	-0,656	0,512
Smo uspešni pri uvajanju dodatnih storitev na trg.	43,00	-1,148	0,251
Ponudbo storitev razvijamo na podlagi povpraševanja odjemalcev.	54,50	-0,374	0,708
Pri izboljšavah ali razvoju storitev upoštevamo želje odjemalcev.	56,50	-0,236	0,813
Predloge zaposlenih vključujemo v strateško načrtovanje poslovanja.	56,00	-0,274	0,784
V podjetju imamo vzpostavljen sistem motiviranja zaposlenih.	27,50	-2,183	0,029
Zaposlene redno strokovno usposabljam in izobražujemo.	53,00	-0,483	0,629
Skrbimo za optimalne delovne pogoje zaposlenih.	57,50	-0,174	0,862
Poznamo značilnosti ponudb storitev naših konkurentov.	58,50	-0,102	0,918
Naši odjemalci so seznanjeni z obsegom naših storitev.	51,00	-0,616	0,538
Pri predstavljanju naših storitev ne zavajamo odjemalcev.	50,50	-0,795	0,426

Druga hipoteza se glasi:

Širši nabor ponudbe storitev oz. celovitost storitev upravljanja pomeni večjo poslovno uspešnost podjetja v panogi upravljanja nepremičnin ne glede na velikost upravnškega podjetja.

Celovitost storitev upravljanja oz. delež nabora dodatnih storitev, ki jih izvaja upravnško podjetje, je relativna spremenljivka izražena v deležu dodatnih storitev, glede na celotni oblikovan nabor možnih spremljajočih dodatnih storitev v panogi upravljanja nepremičnin. Poslovno uspešnost poslovanja upravnških podjetij, pa predstavljata odvisni spremenljivki

dodana vrednost na zaposlenega in prihodki na zaposlenega, izraženi v absolutni vrednosti na enoto zaposlenca. Glede na to, da nabor dodatnih storitev izraža trenutno stanje strategije v ponudbi storitev upravnških podjetij, kazalnika uspešnosti poslovanja podjetij zajemata zadnje razpoložljive podatke za leto 2012. Finančni podatki kazalnikov uspešnosti poslovanja podjetij so pridobljeni iz letnih poročil v podatkovni bazi Ajpes za leto 2012. V analizo so vključena vsa podjetja, ki so po Zakonu o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 42/2006) zavezani za predložitev letnih poročil za javno objavo. Iz tega naslova je iz vzorca izključeno podjetje, ki je organizirano kot sklad in izvaja nacionalni stanovanjski program na občinski ravni. V analizo je tako zajetih 22 upravnških podjetij.

Hipotezo analiziramo z multiplo linearno regresijo, s katero lahko proučujemo linearno odvisnost ene odvisne spremenljivke od dveh ali več neodvisnih spremenljivk. Neodvisna spremenljivka delež nabora dodatnih storitev, ki jih izvaja podjetje, je razmernostna spremenljivka. Ker želimo ugotoviti, kakšna odvisnost obstaja med pojasnjevalno spremenljivko in odvisno spremenljivko za mikro, majhna in srednja podjetja, v regresijsko analizo dodamo še spremenljivko velikost upravnškega podjetja, ki ima slabše merske lastnosti, zato jo v regresijski model vključimo s pomočjo nepravih spremenljivk (angl. *dummy variables*). Ker ima spremenljivka velikost podjetja tri možne kategorije (mikro, majhno, srednje podjetje; veliko podjetje izločimo, ker v vzorcu nimamo proučevane enote te kategorije), ustvarimo dve nepravi spremenljivki. Opazovana enota s proučevano značilnostjo ima vrednost 1, opazovana enota, ki nima proučevane značilnosti, pa ima vrednost 0. Kategorija opisne spremenljivke z vrednostjo neprave spremenljivke 0, predstavlja referenčno kategorijo. Regresijski model multiple linearne regresije dodane vrednosti na zaposlenega v letu 2012 z odvisno spremenljivko delež nabora dodatnih storitev, ki jih izvaja upravniško podjetje in nepravo spremenljivko velikost podjetja zapišemo z enačbo (11) :

$$DVZAP_{2012} = \beta_0 + \beta_1 DELDOS_i + \beta_2 DMIKRO + \beta_3 DSREDNJE + \varepsilon_i; \quad (11)$$

kjer je:

- $DVZAP_{2012}$ - odvisna spremenljivka: dodana vrednost na zaposlenega v EUR za leto 2012;
- $DELDOS_i$ - neodvisna spremenljivka: delež nabora dodatnih storitev, ki jih izvaja upravniško podjetje, glede na celovit nabor spremljajočih dodatnih storitev v panogi upravljanja nepremičnin,
- $DMIKRO$ - neprava spremenljivka: velikost upravnškega podjetja z vrednostjo 1, če gre za mikro podjetje, in 0, če gre za majhno in srednje podjetje;
- $DSREDNJE$ - neprava spremenljivka: velikost upravnškega podjetja z vrednostjo 1, če gre za srednje podjetje, in 0, če gre za mikro in majhno podjetje;
- ε_i - napaka - ostanek ali rezidual, ki nastane zaradi slučajnih vplivov, napak pri merjenju ali ker v model niso vključeni vsi vplivi na odvisno spremenljivko (Bastič, 2006, str. 27).

Tabela 10: Rezultati ocenjenega regresijskega modela dodane vrednosti na zaposlenega v odvisnosti od deleža dodatnih storitev in velikosti podjetja.

Spremenljivke	Koeficienti	Standardna napaka	T-statistika	Stopnja značilnosti
Konstanta	32075,76	6661,15	4,85	0,000
DELDOS_i*	127,18	116,81	1,09	0,291
DMIKRO**	-5004,18	3692,47	-1,36	0,192
DSREDNJE***	6507,37	5800,25	1,12	0,277

Legenda: * Delež nabora dodatnih storitev, ki jih izvaja podjetje; ** Mikro podjetje; *** Srednje podjetje.

Odvisna spremenljivka: Dodana vrednost na zaposlenega v letu 2012. Referenčna spremenljivka: Majhno podjetje. ($R^2=0,278$; $p_{(F=2,312)}=0,111$).

Slika 21: Razsevni grafikon regresijske analize z odvisno spremenljivko dodana vrednost na zaposlenega v EUR za leto 2012.

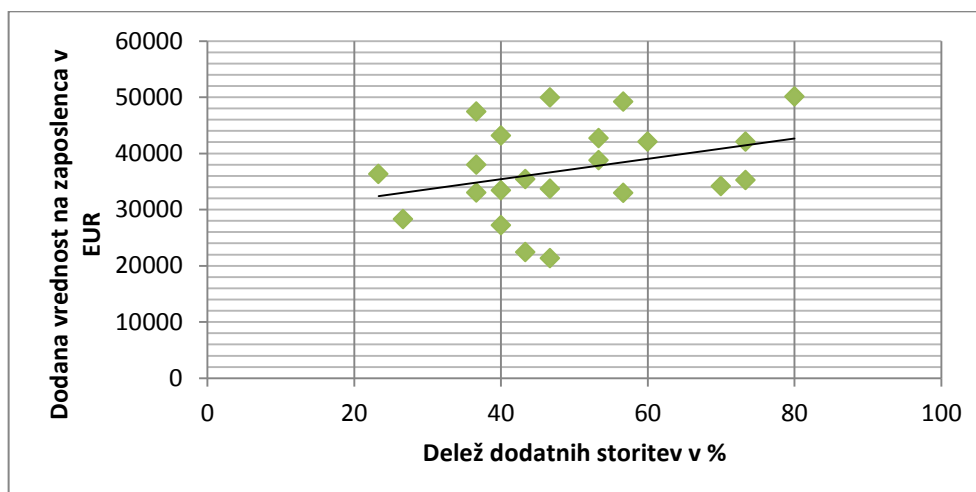


Tabela 10 prikazuje rezultate analize, ali je $DVZAP_{2012}$ odvisna od deleža nabora dodatnih storitev, ki jih podjetje izvaja in od velikosti podjetja. Rezultati kažejo, da $DELDOS_i$ in velikost podjetja v proučevanem regresijskem modelu nimajo pomembnega vpliva na uspešnost poslovanja upravniškega podjetja z vidika $DVZAP_{2012}$. Multipli regresijski koeficient R^2 je dosegel vrednost 0,278, kar pomeni, da bi z regresijsko analizo $DELDOS_i$ in velikostjo upravniškega podjetja lahko pojasnili 27,8 odstotkov uspešnosti poslovanja upravniških podjetij, izraženo z $DVZAP_{2012}$. Vsi regresijski koeficienti niso statistično značilni, saj je njihova stopnja značilnosti večja od $p=0,05$ kar pomeni, da $DELDOS_i$ in velikost podjetja niso statistično značilno vplivali na povečanje $DVZAP_{2012}$. To lahko potrdimo tudi z rezultatom F-testa, ki s stopnjo značilnosti $p=0,111 > p=0,05$ kaže, da model kot celota ne pojasnjuje dobro uspešnosti poslovanja upravniškega podjetja z vidika $DVZAP_{2012}$.

Razsevni grafikon (angl. *scatter plot*) na Sliki 21 prikazuje pozitivno linearno povezanost proučevanih spremenljivk, ker te spremenljivke niso statistično značilne, pa ne moremo trditi,

da je uspešnost poslovanja upravniškega podjetja z vidika $DVZAP_{2012}$ odvisna od $DELDOS_i$ ali od velikosti podjetja.

Absolutna vrednost spremenljivke prihodki na zaposlenega za leto 2012 ni normalno porazdeljena, zato se za proučevanje njene odvisnosti glede na neodvisne spremenljivke, odločim za transformiranje spremenljivke v logaritemsko vrednost in za analizo izberem multipli logaritemsko-linearni regresijski model, Regresijski model multiple logaritemsko-linearne regresije prihodkov na zaposlenega v letu 2012 z odvisno spremenljivko delež nabora dodatnih storitev, ki jih izvaja upravniško podjetje in nepravo spremenljivko velikost podjetja zapišemo z enačbo (12):

$$\ln PRIHZAP_{2012} = \beta_0 + \beta_1 DELDOS_i + \beta_2 DMIKRO + \beta_3 DSREDNJE + \varepsilon_i; \quad (12)$$

kjer je:

- $\ln PRIHZAP_{2012}$ – odvisna spremenljivka: definirana kot logaritem prihodkov na zaposlenega v EUR za leto 2012;
- $DELDOS_i$ - neodvisna spremenljivka: delež nabora dodatnih storitev, ki jih izvaja upravniško podjetje, glede na celovit nabor spremljajočih dodatnih storitev v panogi upravljanja nepremičnin,
- $DMIKRO$ – neprava spremenljivka: velikost upravniškega podjetja z vrednostjo 1, če gre za mikro podjetje, in 0, če gre za majhno in srednje podjetje;
- $DSREDNJE$ – neprava spremenljivka: velikost upravniškega podjetja z vrednostjo 1, če gre za srednje podjetje, in 0, če gre za mikro in majhno podjetje;
- ε_i - napaka – ostanek ali rezidual, ki nastane zaradi slučajnih vplivov, napak pri merjenju ali ker v model niso vključeni vsi vplivi na odvisno spremenljivko (Bastič, 2006, str. 27).

Tabela 11 prikazuje rezultate analize, ali je $\ln PRIHZAP_{2012}$ od deleža dodatnih storitev, ki jih podjetje izvaja in od velikosti podjetja.

Multipli regresijski koeficient R^2 ima vrednost 0,378, kar pomeni, da z regresijsko analizo $DELDOS_i$ in velikostjo upravniškega podjetja pojasnimo 37,8 odstotkov uspešnosti poslovanja upravniških podjetij, izraženo z $\ln PRIHZAP_{2012}$. Spremenljivka $DELDOS_i$ je v proučevani regresiji statistično značilna s stopnjo značilnosti $p=0,017 < p=0,05$, kar pomeni, da lahko s 5% tveganjem trdimo, da $DELDOS_i$ statistično značilno vpliva na uspešnost poslovanja upravniških podjetij z vidika $\ln PRIHZAP_{2012}$. Tega pa ne moremo trditi za spremenljivko velikost podjetja, katerih vrednosti stopnje značilnosti, tako kot v predhodnem regresijskem modelu, izkazujejo statistično neznačilnost. Velikost podjetja nima pomembnega vpliva na uspešnost poslovanja upravniških podjetij. Rezultat F-testa, s stopnjo značilnosti $p=0,033 < p=0,05$ kaže, da model dobro pojasnjuje uspešnost poslovanja upravniškega podjetja z vidika $\ln PRIHZAP_{2012}$, vendar vrednost koeficienta spremenljivke $DELDOS_i$ kaže na negativno povezanost med spremenljivkama in glede na njegovo vrednost naj bi se, zaradi povečanja ene dodatne storitve v ponudbi upravniškega podjetja, uspešnost poslovanja

podjetja zniževala, kar pa ni skladno s pričakovanji in logičnim razmišljanjem. Iz tega razloga je potrebno narediti dodatno korelacijsko analizo.

Tabela 11: Rezultati ocenjenega regresijskega modela prihodkov na zaposlenega v odvisnosti od deleža dodatnih storitev in velikosti podjetja.

Spremenljivke	Koeficienti	Standardna napaka	T-statistika	Stopnja značilnosti
Konstanta	4,509	0,153	29,49	0,000
DELDOS_i*	0,007	0,003	2,63	0,017
DMIKRO**	-0,011	0,085	-0,13	0,902
DSREDNJE***	0,214	0,133	1,61	0,126

Legenda: * Delež nabora dodatnih storitev, ki jih izvaja podjetje; ** Mikro podjetje; *** Srednje podjetje. Odvisna spremenljivka: logaritem prihodkov na zaposlenega v letu 2012. Referenčna spremenljivka: Majhno podjetje. ($R^2=0,378$; ; $p_{(F=6,646)}=0,033$).

Glede na to, da spremenljivka prihodki na zaposlenega ni normalno porazdeljena, test povezanosti oz. korelacije med spremenljivkami naredimo z bivariatnim testom. Pearsonov koeficient korelacije (angl. *pearson correlation coefficient*) je bivariatni test povezanosti med dvema spremenljivkama.

Tabela 12: Rezultati analize povezanosti med proučevanimi spremenljivkami s Pearsonovim koeficientom korelacije.

Spremenljivke		DELDOS _i *	Mikro podjetje	Majhno podjetje	Srednje podjetje
PRIHZAP₂₀₁₂**	Pearsonov koeficient korelacije	0,557***	-0,268	0,064	0,338
	Stopnja značilnosti	0,007	0,167	0,181	0,984

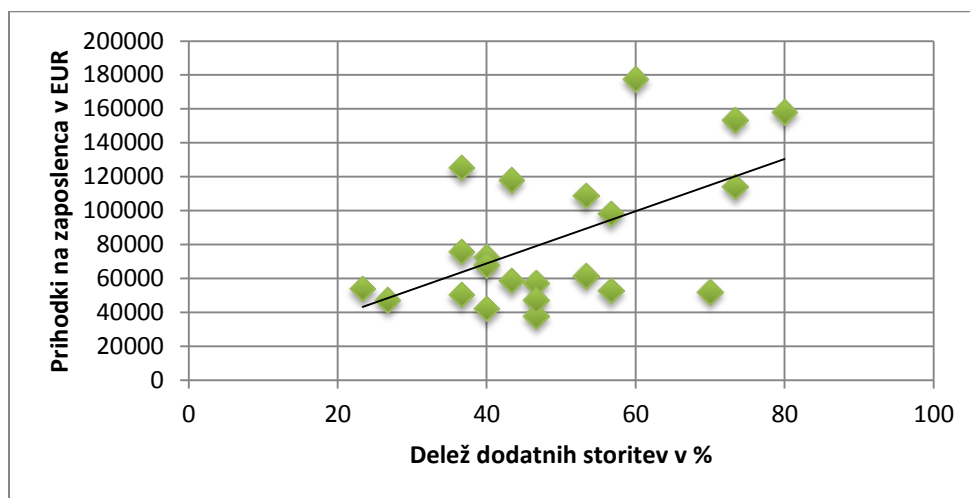
Legenda: * Delež nabora dodatnih storitev, ki jih izvaja podjetje, ** Prihodki na zaposlenega v letu 2012. DELDOS_{i(N=22)}; Mikro podjetje_(N=22); Majhno podjetje_(N=22); Srednje podjetje_(N=22); *** korelacija je pomembna pri 0,05 stopnji značilnosti (2-stranska).

Tabela 12 prikazuje rezultate bivariatne analize povezanosti med proučevanimi spremenljivkami. Glede na vrednost Pearsonovega korelacijskega koeficienta med spremenljivkama DELDOS_i in PRIHZAP₂₀₁₂, ki ima vrednost 0,557, pri stopnji značilnosti $p=0,007 < p=0,05$, ugotavljamo, da je med proučevanimi spremenljivkama prisotna srednje močna pozitivna povezanost. Ostale opisne spremenljivke niso statistično značilne, kar pomeni, da vrednost PRIHZAP₂₀₁₂ ni povezana z velikostjo upravnškega podjetja.

Razsevni grafikon na Sliki 22 prikazuje pozitivno linearno povezanost proučevanih spremenljivk med spremenljivkama PRIHZAP₂₀₁₂ in DELDOS_i. Iz rezultatov statistične

analize lahko sklepamo, da upravniška podjetja, ki imajo širši nabor spremljajočih dodatnih storitev v ponudbi storitev, dosegajo tudi višje prihodke na zaposlenega.

Slika 22: Razsevni grafikon regresijske analize z odvisno spremenljivko PRIHZAP₂₀₁₂



Tretja hipoteza se glasi:

Uspešnost poslovanja upravniškega podjetja, merjena s številom stavb in posameznih enot v upravljanju, je povezana s širšim naborom ponudbe storitev oz. celovitostjo storitev upravljanja v panogi upravljanja nepremičnin.

Število stavb in število posameznih enot v upravljanju lahko opredelimo kot nefinančna kazalca uspešnosti poslovanja podjetja z vidika odjemalcev uravnoveženega sistema kazalnikov oz. BSC. Spremenljivki predstavljata absolutno vrednost števila stavb in posameznih enot v upravljanju, za kateri predvidevamo, da sta povezani s celovitostjo storitev upravljanja oz. širšim naborom dodatnih storitev v ponudbi upravniškega podjetja. Glede na porazdelitvi številskih spremenljivk število stavb v upravljanju in število posameznih enot v upravljanju, ki se razlikujeta od normalne, za analizo povezanosti uporabimo bivariatni test korelacije med proučevanimi spremenljivkami.

Tabela 13 prikazuje rezultate bivariatne analize povezanosti med spremenljivkami DELDOS_i, število stavb v upravljanju in število posameznih enot v upravljanju. Pearsonov koeficient korelacije kaže na šibko oz. skorajda srednje močno pozitivno povezanost med proučevanimi spremenljivkami. Pri stopnji značilnosti $p=0,01$ lahko trdimo, da v proučevanem vzorcu obstaja pozitivna povezanost ($r=0,495$) med spremenljivkama DELDOS_i in število stavb v upravljanju. Pri stopnji značilnosti $p=0,023 > p=0,05$ prav tako lahko potrdimo, da obstaja pozitivna povezanost ($r=0,451$) med spremenljivkama DELDOS_i in število posameznih enot v upravljanju.

Tabela 13: Rezultati analize povezanosti med proučevanimi spremenljivkami s Pearsonovim koeficientom korelacije.

Spremenljivke		Število stavb v upravljanju	Število posameznih enot v upravljanju
DELDOS _i *	Pearsonov koeficient korelacije	0,495**	0,451***
	Stopnja značilnosti	0,010	0,023

Legenda: * Delež nabora dodatnih storitev, ki jih izvaja podjetje.

DELDOS_{i(N=23)}; Število stavb v upravljanju_(N=22); Število posameznih enot v upravljanju_(N=20)

** Korelacija je pomembna pri 0,01 stopnji značilnosti (1-stranski test).

*** Korelacija je pomembna pri 0,05 stopnji značilnosti (1-stranski test).

Glede na ugotovitve o pozitivni povezanosti proučevanih spremenljivk, je potrebna obravnava, katera spremenljivka vpliva na drugo spremenljivko. Rezultate lahko pojasnimo na dva načina:

- širši nabor spremljajočih dodatnih storitev pomeni večje število stavb in posameznih enot v upravljanju - upravniško podjetje si s celovitostjo ponudbe storitev upravljanja povečuje število odjemalcev, omogoča doseganje ekonomije obsega, konkurenčno prednost in boljšo poslovno uspešnost podjetja;
- večje število stavb in posameznih enot v upravljanju pomeni širši nabor spremljajočih dodatnih storitev - upravniško podjetje z večjim številom odjemalcev, ki že dosega ekonomijo obsega, ima boljše možnosti za širitev osnovne dejavnosti s spremljajočimi dodatnimi storitvami oz. zagotavljanje celovitosti ponudbe njihovih storitev.

SKLEP

Novo nastala podjetja vstopajo na trg z željo, da so poslovno uspešna. V panogi upravljanja nepremičnin je gibanje neto vstopov in izstopov iz panoge zanemarljivo, kar bi lahko pripisali večjim oviram pri vstopu v panogo. Pomembne ovire so dobro poznavanje zakonodajne regulative in strokovna usposobljenost zaposlenih. Storitev upravljanja nepremičnin obsega širok nabor zakonsko določenih nalog in opravil. Upravniško podjetje ima možnost svojo storitev razširiti s spremljajočimi dodatnimi storitvami in tako zagotoviti celovitost ponudbe storitev upravljanja nepremičnin, pri čemer je pomembno, da pri razvoju strategije podjetja vključimo vse dejavnosti, za katere predvidevamo, da jih bo podjetje kdaj v prihodnosti opravljalo.

Panoga upravljanja nepremičnin po skoraj desetletni pozitivni rasti v zadnjem proučevanem letu izkazuje slabše oz. negativne kazalnike dobičkonosnosti, medtem ko se je število poslovnih subjektov v letu 2012 glede na leto 2011 povečalo za 4 in glede na leto 2002 za 11 poslovnih subjektov. Število zaposlenih se je v letu 2012 glede na leto 2011 zmanjšalo za 44,

glede na leto 2002 pa povečalo za 278 zaposlenih. Povprečno število zaposlenih ostaja med 4 in 5 zaposlenih na poslovni subjekt v celotnem proučevanem obdobju. Prihodki na zaposlenega in dodana vrednost na zaposlenega v obdobju 2002 – 2012 so vseskozi pozitivni, medtem ko je čisti poslovni izid v letih 2002 in 2012 negativen.

Panoga upravljanja nepremičnin sodi med storitvene panoge, kjer stroški dela predstavljajo visok delež v celotnih stroških poslovanja. V večjih podjetjih, kjer je prisotna ekonomija obsega, so visoki fiksni stroški prerazporejeni na večjo količino enot, kar predstavlja konkurenčno prednost pred ostalimi upravnimi podjetji, zato je za uspešnost poslovanja podjetja pomembno tudi čim večje število stavb in posameznih enot v upravljanju. Le-to pa lahko pridobimo tudi s širšim naborom spremljajočih dodatnih storitev upravljanja oz. s celovitostjo ponudbe storitev upravljanja.

Z analizo celovitosti storitev upravljanja ugotavljam, da se vsa proučevana upravniška podjetja zavedajo pomembnosti uvajanja spremljajočih dodatnih storitev, iskanja tržnih priložnosti in prilagajanja tržnim razmeram, ki jim prinašajo konkurenčno prednost, ne glede na velikost upravniškega podjetja. Poslovna strategija večine upravniških podjetij je usmerjena k iskanju novih tržnih priložnosti, zagotavljanju zadovoljstva odjemalcev, izboljševanju zmogljivosti podjetja, uvajanju dodatnih storitev na trg, zato zaposlene tudi redno strokovno usposabljujejo, izobražujejo, skrbijo za optimalne delovne pogoje svojih zaposlenih in njihove predloge vključujejo v strateško načrtovanje poslovanja. Večina upravniških podjetij se strinja, da dodatne storitve, ki jih uvajajo predvsem zaradi povpraševanja odjemalcev in tehnološkega napredka, prispevajo k uspešnosti poslovanja podjetja. Pri uvajanju dodatnih storitev v ponudbo podjetja pa se poslužujejo dejavnikov, ki vplivajo na povečanje celovitosti storitev, povečanje ponudbe kakovostnih storitev, prilagajanje povpraševanju odjemalcev, posodobitev njihovih obstoječih storitev, doseganje tehnološkega napredka, višjo dodano vrednost in povečanje prihodkov od prodaje.

Iz izsledkov analize ugotavljam, da se nobeno od proučevanih upravniških podjetij ne poslužuje vseh možnih spremljajočih dodatnih storitev upravljanja, kar kaže na še ne izkoriščene odprte tržne priložnosti. Največji delež nabora dodatnih storitev, ki ga opravlja eno izmed upravniških podjetij v proučevanem vzorcu je 80,0 odstotni, povprečni delež nabora dodatnih storitev vseh upravniških podjetij pa znaša 48,55 odstotkov, kar predstavlja malo manj kot 15 od 30 možnih spremljajočih dodatnih storitev upravljanja.

V magistrskem delu proučujem vpliv celovitosti ponudbe storitev upravniških podjetij na njihovo poslovno uspešnost. Celovitost ponudbe storitev je določena z deležem nabora spremljajočih dodatnih storitev glede na celoten nabor dodatnih storitev, ki je oblikovan po lastni oceni oz. na osnovi dolgoletnih izkušenj na področju delovanja upravljanja nepremičnin. Poslovno uspešnost upravniških podjetij, glede na vrsto in lastnost spremenljivke, določamo z dodano vrednostjo na zaposlenega za leto 2012 in s prihodki na zaposlenega za leto 2012, in sicer iz razloga, da trenutno stanje nabora spremljajočih dodatnih

storitev proučujemo tudi z zadnjimi razpoložljivimi podatki o uspešnosti poslovanja upravniskega podjetja. Pri tem moramo razlikovati pomen posameznega kazalnika o poslovni uspešnosti podjetja. Prihodki na zaposlenega predstavljajo ustvarjene celotne prihodke na zaposlenega v določenem letu. Dodana vredost na zaposlenega pa nam pove koliko dodane vrednosti je zaposlena oseba ustvarila v panogi. Pri njenem izračunu, poleg ustvarjenega kosmatega donosa iz poslovanja, upoštevamo tudi stroške materiala, storitev ter drugih odhodkov iz poslovanja. V analizi panoge upravljanja nepremičnin lahko zasledimo pomembnost prvin, ki niso vključene v izračunu obeh kazalnikov uspešnosti, imajo pa pomemben vpliv na posamezni kazalnik uspešnosti. Na stopnjo rasti prihodkov na zaposlenega pomembno vpliva višina finančnih prihodkov, na stopnjo rasti dodane vrednosti na zaposlenega pa višina stroškov blaga, materiala in storitev. Ta ustvarjena dodana vrednost omogoča tudi zagotovitev delovnih mest, večje državne dajatve, ipd. Slednjim ugotovitvam sledijo tudi pričakovani rezultati statistične analize preverjanja postavljenih hipotez magistrskega dela.

Rezultati statistične analize kažejo, da ima celovitost storitev v ponudbi upravniskega podjetja pomemben vpliv na povečanje prihodkov na zaposlenega, medtem ko na povečanje dodane vrednosti nima pomembnega vpliva. Razlog za takšne ugotovitve lahko iščemo tudi v visokih fiksnih stroških, ki so enaki, ne glede na obseg enot v upravljanju. Upravljanje nepremičnin spada med zahtevnejše dejavnosti, zato morajo imeti podjetja strokovne in usposobljene zaposlene, s katerimi lahko zagotovijo celovitost ponudbe storitev upravljanja. To pa pomeni visoke stroške dela in izobraževanja zaposlenih. Glede na rezultate analize povezanosti deleža dodatnih storitev upravniskega podjetja na število stavb in posameznih enot v upravljanju ugotavljam, da lahko podjetje s celovitostjo ponudbe storitev upravljanja nepremičnin pridobi večje število stavb in posameznih enot v upravljanje in s tem omogoči doseganje ekonomije obsega.

Glede na navedene ugotovitve, bi bilo potrebno razmisliti, ali bi lahko upravniška podjetja realizacijo nekaterih spremljajočih dodatnih storitev, zagotovila z zunanjimi izvajalci in ob tem prav tako ponudila celovitost storitev upravljanja nepremičnin. S tem bi zmanjšala fiksne stroške, kakovost in kvantiteta storitev upravljanja, pa bi ostali nespremenjeni. Glede na višino stroškov storitev, bi lahko sklepali, da se nekatera upravniška podjetja te možnosti tudi že poslužujejo. Za analizo tega vprašanja, bi bili potrebni dodatni podatki in ustrezna statistična analiza, ki pa presega namen in cilj tega magistrskega dela.

LITERATURA IN VIRI

1. Ajpes. (2002). Letno poročilo gospodarskih družb za leto 2002. Ljubljana: Ajpes.
2. Ajpes. (2003). Letno poročilo gospodarskih družb za leto 2003. Ljubljana: Ajpes.
3. Ajpes. (2004). Letno poročilo gospodarskih družb za leto 2004. Ljubljana: Ajpes.
4. Ajpes. (2005). Letno poročilo gospodarskih družb za leto 2005. Ljubljana: Ajpes.
5. Ajpes. (2006). Letno poročilo gospodarskih družb za leto 2006. Ljubljana: Ajpes.
6. Ajpes. (2007). Letno poročilo gospodarskih družb za leto 2007. Ljubljana: Ajpes.
7. Ajpes. (2008). Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov za leto 2008. Ljubljana: Ajpes.
8. Ajpes. (2008). Letno poročilo gospodarskih družb. Ljubljana za leto 2008: Ajpes.
9. Ajpes. (2009). Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov. Ljubljana za leto 2009: Ajpes.
10. Ajpes. (2009). Letno poročilo gospodarskih družb za leto 2009. Ljubljana: Ajpes.
11. Ajpes. (2010). Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov. Ljubljana za leto 2010: Ajpes.
12. Ajpes. (2010). Letno poročilo gospodarskih družb za leto 2010. Ljubljana: Ajpes.
13. Ajpes. (2011). Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov za leto 2011. Ljubljana: Ajpes.
14. Ajpes. (2011). Letno poročilo gospodarskih družb. Ljubljana za leto 2011: Ajpes.
15. Ajpes. (2012). Letno poročilo gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov za leto 2012. Ljubljana: Ajpes.
16. Ajpes. (2012). Letno poročilo gospodarskih družb za leto 2012. Ljubljana: Ajpes.
17. Ajpes. (2012). Letno poročilo poslovnih subjektov v gorenjski regiji za leto 2012. Ljubljana: Ajpes.
18. Ajpes. (2012). Letno poročilo poslovnih subjektov v goriški regiji za leto 2012. Ljubljana: Ajpes.
19. Ajpes. (2012). Letno poročilo poslovnih subjektov v koroški regiji za leto 2012. Ljubljana: Ajpes.
20. Ajpes. (2012). Letno poročilo poslovnih subjektov v notranjsko-kraški regiji za leto 2012. Ljubljana: Ajpes.
21. Ajpes. (2012). Letno poročilo poslovnih subjektov v obalno-kraški regiji za leto 2012. Ljubljana: Ajpes.
22. Ajpes. (2012). Letno poročilo poslovnih subjektov v osrednjeslovenski regiji za leto 2012. Ljubljana: Ajpes.
23. Ajpes. (2012). Letno poročilo poslovnih subjektov v podravski regiji za leto 2012. Ljubljana: Ajpes.
24. Ajpes. (2012). Letno poročilo poslovnih subjektov v pomurski regiji za leto 2012. Ljubljana: Ajpes.
25. Ajpes. (2012). Letno poročilo poslovnih subjektov v savinjski regiji za leto 2012. Ljubljana: Ajpes.

26. Ajpes. (2012). Letno poročilo poslovnih subjektov v spodnjeposavski regiji za leto 2012. Ljubljana: Ajpes.
27. Ajpes. (2012). Letno poročilo poslovnih subjektov v zasavski regiji za leto 2012. Ljubljana: Ajpes.
28. Banič, D. I. (2007). *Poslovna politika: procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. Bastič, M. (2006). *Raziskovalne metode*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
30. Benedik, B. (2011). *Empirična analiza povezanosti uspešnosti podjetja z dejavnostjo, velikostjo in davčno zakonodajo* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Bergant, Ž. (1996). Problemi oblikovanja informacij o dobičku in donosnosti. *Zbornik referatov. 2. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije: Vloga analitikov pri prenovi delovnih procesov podjetij in zavodov* (str. 75 – 89). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
32. Bergant, Ž. (2007). *Osnove analize poslovanja*. Ljubljana: Visoka šola za računovodstvo, Inštitut za poslovodno računovodstvo.
33. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2010). *Economics of Strategy: International Student Version* (5th ed.), New York: John Wiley & Sons, Inc.
34. Bolčič, T. & Cerjak, R. (17. junij 1999). Ekonomski dobiček – sodoben model merjenja uspešnosti podjetja. *Gospodarski vestnik*, 2(24), 51 – 52.
35. Bourgeois, III J.L., Duhaime, M. I., & Stimpert, L.J. (1999). *Strategic Management: A Managerial Perspective* (2nd ed.). Orlando, Florida: The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers).
36. Braunsberger, F., Hlavaty, M., Schlamberger, N., & Stevanovič, S. (2010). *Standardna klasifikacija dejavnosti 2008. Klasifikacije št. 11*. Najdeno 21. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/doc/pub/skd.pdf>
37. Campbell, D., Stonehouse, G., & Houston, B. (2002). *Business strategy: an introduction* (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
38. Cirman, A., Čok, M., Lavrač, I., & Zakrajšek, P. (2000). *Poslovanje z nepremičninami* (2. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Črep, V. & Kožar, A. (2011). Tržne priložnosti pri dodatnih storitvah upravnikov. *Zbornik referatov. 22. tradicionalni posvet. Poslovanje z nepremičninami* (str. 109 – 120). Portorož: GZS.
40. *Dobro je vedeti: Skupnost lastnikov*. Najdeno 21. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/336072/Dobro-je-vedeti-Skupnost-lastnikov>
41. Filipič, P. (2004). *Analiza panoge upravljanje nepremičnin* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. GZS & Združenje za poslovanje z nepremičninami. (1996, 28. november). *Kodeks o dobrih poslovnih običajev v poslovanju z nepremičninami*. Priloga kodeksa dobrih poslovnih običajev z nepremičninami. GZS: Ljubljana.

43. Hočevar Frantar, A. (2011). Spremembe in dopolnitve pravilnika o upravljanju ter spremembe in dopolnitev stanovanjskega zakona. *Zbornik referatov. 22. tradicionalni posvet: Poslovanje z nepremičninami* (str. 97 – 102). Portorož: GZS.
44. Hutt, D. M. & Speh, W. T. (2010). *Business Marketing Management: B2B* (10th ed.). Canada: South-Western Cengage Learning.
45. Janevski, S. (2004). *Upravljanje večstanovanjskih stavb*. Ljubljana: Delo Repro.
46. Jenull, H. (2002). Stvarnopravni zakonik in novosti na nepremičninskem področju. *Zbornik referatov za letni posvet. Država, državljani, stanovanja: Poslovanje z nepremičninami* (str. 16 – 19). Portorož: Gospodarska zbornica Slovenije.
47. Juhart, M. (2003). *Stanovanjski zakon (SZ-1): Uvodna pojasnila* (1. natis). Ljubljana: GV Založba d.o.o.
48. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000) *Uravnoteženi sistem kazalnikov – preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
49. Kavčič, S. & Slapničar, S. (2000). Uporaba standardnih stroškov pri analiziranju poslovanja. *Zbornik referatov. 1. strokovno posvetovanje o sodobnik vidikih analize poslovanja in organizacije: Pomen analiziranja za kakovost odločitev (poslovodnih in drugih ravnateljev ter strokovnjakov* (str. 88-113). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije (str. 88 – 113).
50. Koletnik, F. (1997). *Analiziranje računovodskih izkazov (bilanc)*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
51. Koletnik, F. (2006). *Proučevanje (analiziranje) računovodskih izkazov* (3. dopolnjena izdaja). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
52. Kopač, J. & Starič Strajnar, B. (2003). *Stanovanjski zakon (SZ-1)*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije d.o.o.
53. Kotler, P. (1996). *Marketing Management - Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
54. Kruhar Gaberšček, S. (2009). 100 največjih nepremičninskih podjetij. V *Svet nepremičnin: največja slovenska nepremičninska revija* (str. 8 – 54). Ljubljana: White Media.
55. Lahovnik, M. (2003, 13. oktober). Ponuja EVA kislo Jabolko?: o pasteh uvajanja koncepta EVA v slovenskih podjetjih. *Gospodarski vestnik*, 2(41), 46 - 47.
56. Marinšek, N. (b.l.). Stanovanjska zakonodaja. *Priprava na strokovne izpite za opravljanje poslov nepremičninskega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
57. Marinšek, N. (2000). *Upravljanje nepremičnin*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
58. Miheljak, M. (1999). Informacijska vrednost kazalnikov poslovanja iz zornega kota uporabnikov in njihove izrazne moči. *Zbornik referatov. 5. strokovno posvetovanje o sodobnik vidikih analize poslovanja in organizacije: Metode, modeli in orodja analiziranja ter poslovnega odločanja* (str. 177 – 193). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
59. Močnik, D. (2007). Višja dodana vrednost. *Glas gospodarstva*, 3(8/9), 18 – 20.

60. Močnik, D., Duh, M., Volčič, Z., & Rižnar, I. (2005). *Strateški management*. Maribor: Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko.
61. Mott, G. (2005). *Accounting for non-accountants: a manual* (6th ed.). London: Kogan Page.
62. Mramor, D. (1991). *Finančna politika podjetja: teoretični prikaz*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
63. Mramor, D. (1993). *Uvod v poslovne finance*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
64. Mramor, D. (1999). Sodobna finančna analiza podjetja. *Zbornik referatov. 31. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji* (str. 327 – 338). Portorož: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
65. Nacionalno informacijsko središče. (23. marec 2004). Opis nacionalne poklicne klasifikacije – upravitelj/upraviteljica nepremičnin. Najdeno 21. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.nrpslo.org/poklicni-standard.aspx/34000020>.
66. Navodilo o izdelavi poročila o upravnikovem delu. *Uradni list RS* št. 108/2004.
67. Palepu, G. K., Healy, M. P., & Bernard, L. V. (2000). *Business Analysis & Valuation: Using Financial Statements* (2nd ed.). Ohio: South-Western College Publishing.
68. Porter, E. M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
69. *Poslovna stavba še zdaleč ni podobna stanovanjski*. Najdeno 5. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/355769/Poslovna-stavba-%C5%A1e-zdale%C4%8D-ni-podobna-stanovanjski?src=rad110612>
70. *Poslovne stavbe zahtevajo strokovnega upravnika in ustrezno novo zakonodajo*. Najdeno 5. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/321223/Poslovne-stavbe-zahtevajo-strokovnega-upravnika-in-ustrezno-novo-zakonodajo?src=rad210811>
71. Potočnik, V. (2004). *Trženje storitev s primeri iz prakse* (2. dopolnjena izdaja). Ljubljana: GV Založba d.o.o.
72. Pravilnik o določitvi vrednosti točke za ugotovitev vrednosti stanovanja. *Uradni list RS* št. 138/2006.
73. Pravilnik o merilih za določitev prispevka etažnega lastnika v rezervni sklad in najnižji vrednosti prispevka. *Uradni list RS* št. 11/2004.
74. Pravilnik o merilih za ugotavljanje vrednosti stanovanj in stanovanjskih stavb. *Uradni list RS* št. 127/2004, 69/2005.
75. Pravilnik o minimalnih tehničnih zahtevah za gradnjo stanovanjskih stavb in stanovanj. *Uradni list RS* št. 125/2003.
76. Pravilnik o načinu delitve in obračunu stroškov za toploto v stanovanjskih stavbah z več odjemalci. *Uradni list RS* št. 52/2005, 7/2010.
77. Pravilnik o standardih vzdrževanja stanovanjskih stavb in stanovanj. *Uradni list RS* št. 20/2004, 18/2011.
78. Pravilnik o upravljanju večstanovanjskih stavb. *Uradni list RS* št. 60/2009, 87/2011, 85/2013.
79. Radminič Virant, K. (2009). *Management znanja in učeča se organizacija v procesih upravljanja nepremičnin* (magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

80. Rejc, A. (2002). *Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – teorija in empirična preverba* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
81. Sendi, R. (2007). *Stanovanjska reforma: pričakovanja, potrebe in realizacija*. Ljubljana: Urbanistični inštitut Republike Slovenije, Zbirka Urbani izziv.
82. Slovenski računonovodski standardi 29. *Uradni list RS* št. 118/2005.
83. Stanovanjski zakon – SZ. *Uradni list RS* št. 18/1991.
84. Stanovanjski zakon - SZ-1. *Uradni list RS* št. 69/2003, 57/2008, 87/2011.
85. Starič-Strajnar, B. (1995). Nova organiziranost stanovanjskega področja z vsemi novonastalimi problemi in ukrepi. *Urbani izziv*, 4(28), 68 – 71.
86. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.). Pojasnila k standardni klasifikaciji dejavnosti – SKD 2008. Najdeno 21. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/doc/klasif/SKD2008-Pojasnila-Klasje-SL.pdf>
87. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.). Povezava SKD 2002 – SKD 2008. Najdeno 21. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/doc/klasif/revizija/SKD2002-SKD2008-EN.xls>
88. Stern, M. J., Shiely, S. J., & Ross, I. (2003). *EVA kot izziv: Uvajanje sprememb, ki v organizacijo prinašajo dodano vrednost*. Ljubljana: GV založba.
89. Stvarnopravni zakonik – SPZ. *Uradni list RS* št. 87/2002.
90. Šinkovec, J. & Tratar, B. (2003). *Komentar stanovanjskega zakona in zakon o graditvi objektov, Zakon o urejanju prostora, zakon o nepremičninskem posredovanju z vzorci pogodb s področja gradbeništva*. Lesce: Založba Oziris.
91. Tajnikar, M. (2001). *Mikroekonomija s poglavji iz teorije cen*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
92. Turk, I., Kavčič, S., Kokotec-Novak, M., Koželj, S., Melavc, D., & Odar, M. (1999). *Finančno računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
93. *Upravljanje poslovnih stavb*. Najdeno 21. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/243952>
94. Uredba o metodologiji za oblikovanje najemnin v neprofitnih stanovanjih ter merilih in postopku za uveljavljanje subvencioniranih najemnin. *Uradni list RS* št. 131/2003.
95. Uredba o označevanju stanovanj in poslovnih prostorov. *Uradni list RS* št. 63/2006.
96. Uredba o označevanju stanovanj in stanovanjskih enot. *Uradni list RS* št. 134/2003.
97. Uredba o standardni klasifikaciji dejavnosti. *Uradni list RS* št. 69/2007, 17/2008.
98. Walsh, C. (1996). *Key Management Ratios* (3th ed.). London: Hall International.
99. Young, S. D., & O'Byrne, F. S. (2000). *EVA and Value-based Management: a practical Guide to Implementation*. New York: McGraw-Hill.
100. *Za upravljanje poslovnih stavb je treba imeti veliko specializiranega znanja*. Najdeno 5. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8340043/Za-upravljanje-poslovnih-stavb-je- treba-imeti-veliko-specializiranega-znanja>
101. Zakon o graditvi objektov. *Uradni list RS* št. 110/2002.
102. Zakonu o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 42/2006.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Raziskovalni vprašalnik	1
Priloga 2: Frekvenčne porazdelitve spremenljivk o pomembnih lastnostih vzorca	5
Priloga 3: Frekvenčna porazdelitev nabora spremljajočih dodatnih storitev v panogi upravljanja nepremičnin	6
Priloga 4: Frekvenčna porazdelitev pomembnosti dejavnikov uvajanja dodatnih storitev v ponudbo podjetja	16
Priloga 5: Frekvenčna porazdelitev ocen o stanju trga v panogi upravljanja nepremičnin.....	19
Priloga 6: Frekvenčna porazdelitev spremenljivk glede na trditev o poslovni strategiji.....	21

Priloga 1: Raziskovalni vprašalnik

A. SPLOŠNI PODATKI PODJETJA

1. Velikost podjetja (*ustrezno označite*):

<input type="checkbox"/>	mikro
<input type="checkbox"/>	majhno
<input type="checkbox"/>	srednje
<input type="checkbox"/>	veliko

2. Pravnoorganizacijska oblika (*ustrezno označite*):

<input type="checkbox"/>	s.p.
<input type="checkbox"/>	d.d.
<input type="checkbox"/>	d.o.o.
<input type="checkbox"/>	zadruga
<input type="checkbox"/>	drugo: _____

3. Regija (*ustrezno označite*):

<input type="checkbox"/>	Pomurska	<input type="checkbox"/>	Savinjska	<input type="checkbox"/>	JV Slovenija	<input type="checkbox"/>	Goriška
<input type="checkbox"/>	Podravska	<input type="checkbox"/>	Zasavska	<input type="checkbox"/>	Gorenjska	<input type="checkbox"/>	Obalno-kraška
<input type="checkbox"/>	Koroška	<input type="checkbox"/>	Spodnjeposavska	<input type="checkbox"/>	Osrednjeslovenska	<input type="checkbox"/>	Notranjsko-kraška

4. Število zaposlenih na dan 31.12.2013: _____

5. Pridobljeni certifikati podjetja

B. PODATKI O DEJAVNOSTI UPRAVLJANJA NEPREMIČNIN

6. Število stavb v upravljanju: _____

7. Število posameznih enot v upravljanju: _____

8. Glavna dejavnost podjetja: _____

9. Delovni procesi podjetja (*obkrožite in ustrezno dopolnite*):

ŠTEVILO ZAPOSLENIH	DELOVNI PROCESI	LETNI OBSEG IZOBRAŽEVANJA			
		nikoli	1x	2x	3 ali večkrat
	Uprava	nikoli	1x	2x	3 ali večkrat
	Pravna služba	nikoli	1x	2x	3 ali večkrat
	Računovodstvo in finance	nikoli	1x	2x	3 ali večkrat
	Obračun stroškov in rezervnega sklada	nikoli	1x	2x	3 ali večkrat
	Upravljanje - operativa	nikoli	1x	2x	3 ali večkrat
	Tehnična služba in inženiring	nikoli	1x	2x	3 ali večkrat
	Vzdrževanje	nikoli	1x	2x	3 ali večkrat
	Energetika	nikoli	1x	2x	3 ali večkrat
	Posredovanje v prometu z nepremičninami	nikoli	1x	2x	3 ali večkrat
DRUGA PODROČJA (<i>navedite</i>):					
		nikoli	1x	2x	3 ali večkrat
		nikoli	1x	2x	3 ali večkrat
		nikoli	1x	2x	3 ali večkrat
		nikoli	1x	2x	3 ali večkrat
		nikoli	1x	2x	3 ali večkrat

10. Organizacija storitev izven rednega upravljanja (*obkrožite – možnih je več odgovorov*):

SPREMLJAJOČE DODATNE STORITVE	IZVAJALEC STORITEV: (<i>ustrezno obkrožite</i>)		
	PODJETJE	ZUNANJI IZVAJALEC	
		pravna oseba	fizična oseba
Izvajanje grevanja	A	B	C
Obračun in delitev ogrevanja	A	B	C
Popis števecv ogrevanja	A	B	C
Popis vodovodnih števecv	A	B	C
Energetsko svetovanje	A	B	C
Čiščenje	A	B	C
Zimska služba	A	B	C
Urejanje okolice	A	B	C
Varovanje	A	B	C
Požarna varnost	A	B	C
Servis dvigal	A	B	C
Hišniška dela	A	B	C

Manjša elektroinstalacijska dela	A	B	C
Manjša vodoinstalacijska dela	A	B	C
Manjša krovsko-kleparska dela	A	B	C
Selitve	A	B	C
24-urna dežurna služba	A	B	C
Škodni postopki zavarovanj	A	B	C
Cenitev nepremičnin	A	B	C
Vodenje postopka vpisa v zemljiško knjigo	A	B	C
Inženiring	A	B	C
Prenova stanovanj	A	B	C
Storitve informacijskih sistemov	A	B	C
Urejanje razmerij etažnih lastnikov	A	B	C
Izterjava finančnih obveznosti	A	B	C
Posredovanje v prometu z nepremičninami	A	B	C
Obračun najemnin skupnih prostorov	A	B	C
Obračun najemnin v imenu lastnika	A	B	C
Obračun rezervnega sklada stavbe	A	B	C
Svetovalne storitve	A	B	C

- 11.** Kolikšno pomembnost pripisujete naslednjim dejavnikom pri odločanju o uvedbi spremljajočih dodatnih storitev v ponudbo podjetja in strategiji razvoja podjetja za doseganje poslovne uspešnosti: 1 - sploh ni pomembno, 2 – ni pomembno, 3 – niti ni niti je pomembno, 4 – je pomembno, 5 – zelo pomembno? (*obkrožite*)

DEJAVNIKI	1 – Sploh ni pomembno		→	5 - Zelo pomembno	
	1	2		4	5
Povečanje prihodkov od prodaje	1	2	3	4	5
Višja dodana vrednost storitev	1	2	3	4	5
Višji poslovni izid	1	2	3	4	5
Možnost vključitve v obstoječ storitveni proces	1	2	3	4	5
Povečanje stroškov naložb v osnovna sredstva	1	2	3	4	5
Zahteva po zaposlovanju novih delavcev	1	2	3	4	5
Izboljšave za doseganje konkurenčne prednosti	1	2	3	4	5
Doseganje tehnološkega napredka	1	2	3	4	5
Posodobitev storitev	1	2	3	4	5
Prilagajanje povpraševanju odjemalcem	1	2	3	4	5
Izpostavitve k tveganju uspešnosti prodaje	1	2	3	4	5
Ponudba kakovostnih storitev	1	2	3	4	5
Povečanje celovitosti storitev	1	2	3	4	5

12. V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami o stanju trga na katerem delujete?

	Ne strinjam se	Delno se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Delno se strinjam	Popolnoma se strinjam
Dodatne storitve prispevajo k povečanju obsega odjemalcev.	1	2	3	4	5
Dodatne storitve prispevajo k uspešnosti poslovanja podjetja.	1	2	3	4	5
Uvedba dodatnih storitev je posledica tehnološkega napredka.	1	2	3	4	5
Uvedba dodatnih storitev je posledica povpraševanja odjemalcev.	1	2	3	4	5
Na trgu se povpraševanje odjemalcev hitro spreminja.	1	2	3	4	5
Odjemalci so zelo dovzetni za nove storitve	1	2	3	4	5
Uvajanje dodatnih storitev na trg je zelo tvegana naložba.	1	2	3	4	5

13. Ocenite v kolikšni meri so za vaše podjetje značilne naslednje trditve (obkrožite):

	Nikakor ne drži	Deloma drži	Drži	Večinoma drži	Popolnoma drži
Za poslovno uspešnost podjetja je pomembno zniževanje stroškov poslovanja.	1	2	3	4	5
Uspešnost poslovanja zagotavljam z izboljševanjem zmogljivosti podjetja.	1	2	3	4	5
Uspešnost poslovanja zagotavljam s strokovnostjo in usposobljenostjo zaposlenih.	1	2	3	4	5
Uspešnost poslovanja zagotavljam z zadovoljstvom odjemalcev.	1	2	3	4	5
V podjetju imamo razvit sistem za izboljšanje procesov upravljanja.	1	2	3	4	5
Smo v nenehnem iskanju novih tržnih priložnosti.	1	2	3	4	5
Naše podjetje je odprto za inovacije in predloge.	1	2	3	4	5
Smo uspešni pri uvajanju dodatnih storitev na trg.	1	2	3	4	5
Ponudbo storitev razvijamo na podlagi povpraševanja odjemalcev.	1	2	3	4	5
Pri izboljšavah ali razvoju storitev upoštevamo želje odjemalcev.	1	2	3	4	5
Predloge zaposlenih vključujemo v strateško načrtovanje poslovanja.	1	2	3	4	5
V podjetju imamo vzpostavljen sistem motiviranja zaposlenih.	1	2	3	4	5
Zaposlene redno strokovno usposabljam in izobražujemo.	1	2	3	4	5
Skrbimo za optimalne delovne pogoje zaposlenih.	1	2	3	4	5
Poznamo značilnosti ponudb storitev naših konkurentov.	1	2	3	4	5
Naši odjemalci so seznanjeni z obsegom naših storitev.	1	2	3	4	5
Pri predstavljanju naših storitev ne zavajamo odjemalcev.	1	2	3	4	5

C. FINANČNI PODATKI PODJETJA

14. Finančni podatki iz letnih poročil podjetja v EUR.

Leto	Čisti prihodki od prodaje	Prihodki storitev upravljanja	Prihodki na zaposlenega	Dodana vrednost na zaposlenega
2008				
2009				
2010				
2011				
2012				

Priloga 2: Frekvenčne porazdelitve spremenljivk o pomembnih lastnostih vzorca

Tabela 1: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Velikost podjetja.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavna mikro	8	34,8	34,8	34,8
Veljavna majhno	13	56,5	56,5	91,3
Veljavna srednje	2	8,7	8,7	100,0
Veljavna Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 2: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Regija.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavna Podravska	4	17,4	17,4	17,4
Veljavna Koroška	1	4,3	4,3	21,7
Veljavna Savinjska	3	13,0	13,0	34,8
Veljavna Zasavska	1	4,3	4,3	39,1
Veljavna Spodnjiesavska	1	4,3	4,3	43,5
Veljavna JV Slovenija	1	4,3	4,3	47,8
Veljavna Gorenjska	2	8,7	8,7	56,5
Veljavna Osrednjeslovenska	6	26,1	26,1	82,6
Veljavna Goriška	1	4,3	4,3	87,0
Veljavna Obalno-kraška	2	8,7	8,7	95,7
Veljavna Notranjsko-kraška	1	4,3	4,3	100,0
Veljavna Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 3: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Število dodatnih storitev, ki jih izvaja podjetje.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
7	1	4,3	4,3	4,3
8	1	4,3	4,3	8,7
10	1	4,3	4,3	13,0
11	3	13,0	13,0	26,1
12	3	13,0	13,0	39,1
13	2	8,7	8,7	47,8
14	3	13,0	13,0	60,9
16	2	8,7	8,7	69,6
17	2	8,7	8,7	78,3
18	1	4,3	4,3	82,6
21	1	4,3	4,3	87,0
22	2	8,7	8,7	95,7
24	1	4,3	4,3	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Priloga 3: Frekvenčna porazdelitev nabora spremljajočih dodatnih storitev v panogi upravljanja nepremičnin

Tabela 4: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Izvajanje ogrevanja.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Podjetje	7	30,4	30,4	30,4
Zunanji izvajalec-pravna oseba	11	47,8	47,8	78,3
Zunanji izvajalec-fizična oseba	1	4,3	4,3	82,6
Veljavna Podjetje in zunanji izvajalec-pravna oseba	3	13,0	13,0	95,7
Podjetje in oba zunanja izvajalca	1	4,3	4,3	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 5: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Obračun in delitev ogrevanja.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Podjetje	9	39,1	39,1	39,1
Zunanji izvajalec-pravna oseba	6	26,1	26,1	65,2
Zunanji izvajalec-fizična oseba	1	4,3	4,3	69,6
Veljavna Podjetje in zunanji izvajalec-pravna oseba	6	26,1	26,1	95,7
Podjetje in oba zunanja izvajalca	1	4,3	4,3	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 6: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Popis števecv ogrevanja

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Podjetje	9	39,1	39,1	39,1
Zunanji izvajalec-pravna oseba	6	26,1	26,1	65,2
Zunanji izvajalec-fizična oseba	1	4,3	4,3	69,6
Veljavna Podjetje in zunanji izvajalec-pravna oseba	6	26,1	26,1	95,7
Podjetje in zunanji izvajalec-fizična oseba	1	4,3	4,3	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 7: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Čiščenje.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Zunanji izvajalec-pravna oseba	11	47,8	47,8	47,8
Zunanji izvajalec-fizična oseba	2	8,7	8,7	56,5
Veljavna Podjetje in zunanji izvajalec-pravna oseba	1	4,3	4,3	60,9
Podjetje in oba zunanja izvajalca	1	4,3	4,3	65,2
Oba zunanja izvajalca	8	34,8	34,8	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 8: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Popis vodovodnih števecv.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Podjetje	9	39,1	39,1	39,1
Zunanji izvajalec-pravna oseba	6	26,1	26,1	65,2
Zunanji izvajalec-fizična oseba	1	4,3	4,3	69,6
Podjetje in zunanji izvajalec-pravna oseba	5	21,7	21,7	91,3
Podjetje in zunanji izvajalec-fizična oseba	1	4,3	4,3	95,7
Podjetje in oba zunanja izvajalca	1	4,3	4,3	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 9: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Energetsko svetovanje.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Podjetje	10	43,5	43,5	43,5
Zunanji izvajalec-pravna oseba	11	47,8	47,8	91,3
Podjetje in zunanji izvajalec-pravna oseba	1	4,3	4,3	95,7
Oba zunanja izvajalca	1	4,3	4,3	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 10: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Zimska služba.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Zunanji izvajalec-pravna oseba	15	65,2	65,2	65,2
Zunanji izvajalec-fizična oseba	1	4,3	4,3	69,6
Podjetje in zunanji izvajalec-pravna oseba	3	13,0	13,0	82,6
Podjetje in oba zunanja izvajalca	2	8,7	8,7	91,3
Oba zunanja izvajalca	2	8,7	8,7	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 11: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Varovanje.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavna Zunanji izvajalec-pravna oseba	22	95,7	95,7	95,7
Podjetje in oba zunanja izvajalca	1	4,3	4,3	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 12: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Urejanje okolice.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavna Podjetje	2	8,7	8,7	8,7
Zunanji izvajalec-pravna oseba	9	39,1	39,1	47,8
Zunanji izvajalec-fizična oseba	1	4,3	4,3	52,2
Podjetje in zunanji izvajalec-pravna oseba	5	21,7	21,7	73,9
Podjetje in oba zunanja izvajalca	3	13,0	13,0	87,0
Oba zunanja izvajalca	3	13,0	13,0	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 13: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Požarna varnost.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavna Zunanji izvajalec-pravna oseba	19	82,6	82,6	82,6
Podjetje in zunanji izvajalec-pravna oseba	2	8,7	8,7	91,3
Podjetje in oba zunanja izvajalca	2	8,7	8,7	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 14: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Servis dvigal.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavna Zunanji izvajalec-pravna oseba	20	87,0	87,0	87,0
Podjetje in zunanji izvajalec-pravna oseba	1	4,3	4,3	91,3
Podjetje in oba zunanja izvajalca	1	4,3	4,3	95,7
Oba zunanja izvajalca	1	4,3	4,3	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 15: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Hišniška dela.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Podjetje	3	13,0	13,0	13,0
Zunanji izvajalec-pravna oseba	5	21,7	21,7	34,8
Zunanji izvajalec-fizična oseba	1	4,3	4,3	39,1
Podjetje in zunanji izvajalec-pravna oseba	4	17,4	17,4	56,5
Podjetje in zunanji izvajalec-fizična oseba	2	8,7	8,7	65,2
Podjetje in oba zunanja izvajalca	5	21,7	21,7	87,0
Oba zunanja izvajalca	3	13,0	13,0	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 16: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Manjša elektroinstalacijska dela.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Podjetje	2	8,7	8,7	8,7
Zunanji izvajalec-pravna oseba	12	52,2	52,2	60,9
Zunanji izvajalec-fizična oseba	1	4,3	4,3	65,2
Podjetje in zunanji izvajalec-pravna oseba	3	13,0	13,0	78,3
Podjetje in oba zunanja izvajalca	3	13,0	13,0	91,3
Oba zunanja izvajalca	2	8,7	8,7	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 17: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Manjša vodoinstalacijska dela.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Podjetje	3	13,0	13,0	13,0
Zunanji izvajalec-pravna oseba	11	47,8	47,8	60,9
Zunanji izvajalec-fizična oseba	2	8,7	8,7	69,6
Podjetje in zunanji izvajalec-pravna oseba	3	13,0	13,0	82,6
Podjetje in oba zunanja izvajalca	2	8,7	8,7	91,3
Oba zunanja izvajalca	2	8,7	8,7	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 14: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Manjša krovsko-kleparska dela.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Podjetje	2	8,7	8,7	8,7
Zunanji izvajalec-pravna oseba	14	60,9	60,9	69,6
Zunanji izvajalec-fizična oseba	1	4,3	4,3	73,9
Podjetje in zunanji izvajalec-pravna oseba	1	4,3	4,3	78,3
Podjetje in zunanji izvajalec-fizična oseba	1	4,3	4,3	82,6
Podjetje in oba zunanja izvajalca	1	4,3	4,3	87,0
Oba zunanja izvajalca	3	13,0	13,0	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 19: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Selitve.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Podjetje	2	8,7	8,7	8,7
Zunanji izvajalec-pravna oseba	17	73,9	73,9	82,6
Zunanji izvajalec-fizična oseba	2	8,7	8,7	91,3
Podjetje in zunanji izvajalec-pravna oseba	1	4,3	4,3	95,7
Oba zunanja izvajalca	1	4,3	4,3	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 20: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke 24 urna dežurna služba.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Podjetje	7	30,4	30,4	30,4
Zunanji izvajalec-pravna oseba	9	39,1	39,1	69,6
Podjetje in zunanji izvajalec-pravna oseba	5	21,7	21,7	91,3
Podjetje in zunanji izvajalec-fizična oseba	2	8,7	8,7	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 21: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Škodni postopki zavarovanj

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Podjetje	10	43,5	43,5	43,5
Zunanji izvajalec-pravna oseba	9	39,1	39,1	82,6
Veljavna Podjetje in zunanji izvajalec-pravna oseba	4	17,4	17,4	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 22: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Cenitev nepremičnin

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Podjetje	2	8,7	8,7	8,7
Zunanji izvajalec-pravna oseba	18	78,3	78,3	87,0
Veljavna Podjetje in zunanji izvajalec-fizična oseba	1	4,3	4,3	91,3
Oba zunanja izvajalca	2	8,7	8,7	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 23: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Vodenje postopka vpisa v zemljiško knjigo.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Podjetje	6	26,1	26,1	26,1
Zunanji izvajalec-pravna oseba	8	34,8	34,8	60,9
Veljavna Podjetje in zunanji izvajalec-pravna oseba	6	26,1	26,1	87,0
Podjetje in zunanji izvajalec-fizična oseba	1	4,3	4,3	91,3
Podjetje in oba zunanja izvajalca	2	8,7	8,7	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 24: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Inženiring.

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavna	Podjetje	10	43,5	43,5	43,5
	Zunanji izvajalec-pravna oseba	10	43,5	43,5	87,0
	Podjetje in zunanji izvajalec-pravna oseba	2	8,7	8,7	95,7
	Podjetje in oba zunanja izvajalca	1	4,3	4,3	100,0
	Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 25: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Prenova stanovanj.

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavna	Podjetje	4	17,4	17,4	17,4
	Zunanji izvajalec-pravna oseba	13	56,5	56,5	73,9
	Podjetje in zunanji izvajalec-pravna oseba	3	13,0	13,0	87,0
	Podjetje in oba zunanja izvajalca	2	8,7	8,7	95,7
	Oba zunanja izvajalca	1	4,3	4,3	100,0
	Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 26: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Storitve informacijskih sistemov.

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavna	Podjetje	4	17,4	17,4	17,4
	Zunanji izvajalec-pravna oseba	17	73,9	73,9	91,3
	Zunanji izvajalec-fizična oseba	1	4,3	4,3	95,7
	Podjetje in oba zunanja izvajalca	1	4,3	4,3	100,0
	Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 27: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Urejanje razmerij etažnih lastnikov.

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavna	Podjetje	13	56,5	56,5	56,5
	Zunanji izvajalec-pravna oseba	3	13,0	13,0	69,6
	Podjetje in zunanji izvajalec-pravna oseba	7	30,4	30,4	100,0
	Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 28: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Izterjava finančnih obveznosti.

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavna	Podjetje	15	65,2	65,2	65,2
	Zunanji izvajalec-pravna oseba	1	4,3	4,3	69,6
	Podjetje in zunanji izvajalec-pravna oseba	7	30,4	30,4	100,0
	Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 29: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Obračun najemnin skupnih prostorov

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavna	Podjetje	18	78,3	78,3	78,3
	Zunanji izvajalec-pravna oseba	5	21,7	21,7	100,0
	Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 30: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Posredovanje v prometu z nepremičninami

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavna	Podjetje	8	34,8	34,8	34,8
	Zunanji izvajalec-pravna oseba	12	52,2	52,2	87,0
	Podjetje in zunanji izvajalec-pravna oseba	2	8,7	8,7	95,7
	Oba zunanja izvajalca	1	4,3	4,3	100,0
	Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 31: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Obračun najemnin v imenu lastnika

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Podjetje	17	73,9	73,9	73,9
Veljavna Zunanji izvajalec-pravna oseba	4	17,4	17,4	91,3
Podjetje in zunanji izvajalec-pravna oseba	2	8,7	8,7	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 15: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Svetovalne storitve

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Podjetje	12	52,2	52,2	52,2
Veljavna Zunanji izvajalec-pravna oseba	7	30,4	30,4	82,6
Podjetje in zunanji izvajalec-pravna oseba	2	8,7	8,7	91,3
Podjetje in oba zunanja izvajalca	2	8,7	8,7	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 33: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Obračun rezervnega sklada stavbe

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Podjetje	22	95,7	95,7	95,7
Veljavna Podjetje in zunanji izvajalec-pravna oseba	1	4,3	4,3	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Priloga 4: Frekvenčna porazdelitev pomembnosti dejavnikov uvajanja dodatnih storitev v ponudbo podjetja

Tabela 34: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Povečanje prihodkov od prodaje

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavna	Niti ni niti je pomembno	6	26,1	26,1	26,1
	Je pomembno	7	30,4	30,4	56,5
	Zelo pomembno	10	43,5	43,5	100,0
	Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 35: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Višja dodana vrednost storitev

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavna	Ni pomembno	1	4,3	4,3	4,3
	Niti ni niti je pomembno	5	21,7	21,7	26,1
	Je pomembno	4	17,4	17,4	43,5
	Zelo pomembno	13	56,5	56,5	100,0
	Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 36: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Višji poslovni izid

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavna	Ni pomembno	1	4,3	4,3	4,3
	Niti ni niti je pomembno	8	34,8	34,8	39,1
	Je pomembno	6	26,1	26,1	65,2
	Zelo pomembno	8	34,8	34,8	100,0
	Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 37: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Možnost vključitve v obstoječ storitveni proces

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavna	Ni pomembno	1	4,3	4,3	4,3
	Niti ni niti je pomembno	8	34,8	34,8	39,1
	Je pomembno	9	39,1	39,1	78,3
	Zelo pomembno	5	21,7	21,7	100,0
	Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 38: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Povečanje stroškov naložb v osnovna sredstva

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Ni pomembno	3	13,0	13,0	13,0
Niti ni niti je pomembno	13	56,5	56,5	69,6
Veljavna Je pomembno	4	17,4	17,4	87,0
Zelo pomembno	3	13,0	13,0	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 39: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Izboljšave za doseganje konkurenčne prednosti.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Niti ni niti je pomembno	7	30,4	30,4	30,4
Veljavna Je pomembno	3	13,0	13,0	43,5
Zelo pomembno	13	56,5	56,5	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 40: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Zahteva po zaposlovanju novih delavcev.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Sploh ni pomembno	1	4,3	4,3	4,3
Ni pomembno	2	8,7	8,7	13,0
Veljavna Niti ni niti je pomembno	11	47,8	47,8	60,9
Je pomembno	4	17,4	17,4	78,3
Zelo pomembno	5	21,7	21,7	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 41: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Doseganje tehnološkega napredka

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Ni pomembno	2	8,7	8,7	8,7
Niti ni niti je pomembno	6	26,1	26,1	34,8
Veljavna Je pomembno	4	17,4	17,4	52,2
Zelo pomembno	11	47,8	47,8	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 42: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Posodobitev storitev

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavna	Niti ni niti je pomembno	5	21,7	21,7
	Je pomembno	7	30,4	52,2
	Zelo pomembno	11	47,8	100,0
	Skupaj	23	100,0	100,0

Tabela 43: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Prilagajanje povpraševanju odjemalcem

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavna	Niti ni niti je pomembno	4	17,4	17,4
	Je pomembno	9	39,1	56,5
	Zelo pomembno	10	43,5	100,0
	Skupaj	23	100,0	100,0

Tabela 44: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Izpostavitve k tveganju uspešnosti prodaje

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavna	Ni pomembno	1	4,3	4,3
	Niti ni niti je pomembno	16	69,6	73,9
	Je pomembno	3	13,0	87,0
	Zelo pomembno	3	13,0	100,0
	Skupaj	23	100,0	100,0

Tabela 45: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Ponudba kakovostnih storitev

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavna	Niti ni niti je pomembno	5	21,7	21,7
	Je pomembno	4	17,4	39,1
	Zelo pomembno	14	60,9	100,0
	Skupaj	23	100,0	100,0

Tabela 46: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Povečanje celovitosti storitev

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Ni pomembno	1	4,3	4,3	4,3
Niti ni niti je pomembno	5	21,7	21,7	26,1
Veljavna Je pomembno	9	39,1	39,1	65,2
Zelo pomembno	8	34,8	34,8	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Priloga 5: Frekvenčna porazdelitev ocen o stanju trga v panogi upravljanja nepremičnin

Tabela 47: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Dodatne storitve prispevajo k povečanju obsega odjemalcev.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Ne strinjam se	2	8,7	8,7	8,7
Delno se ne strinjam	2	8,7	8,7	17,4
Veljavna Niti se strinjam niti se ne strinjam	6	26,1	26,1	43,5
Delno se strinjam	10	43,5	43,5	87,0
Popolnoma se strinjam	3	13,0	13,0	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 48: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Dodatne storitve prispevajo k uspešnosti poslovanja podjetja.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Ne strinjam se	1	4,3	4,3	4,3
Niti se strinjam niti se ne strinjam	6	26,1	26,1	30,4
Veljavna Delno se strinjam	6	26,1	26,1	56,5
Popolnoma se strinjam	10	43,5	43,5	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 49: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Uvedba dodatnih storitev je posledica tehnološkega napredka.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Delno se ne strinjam	2	8,7	8,7	8,7
Niti se strinjam niti se ne strinjam	11	47,8	47,8	56,5
Delno se strinjam	6	26,1	26,1	82,6
Popolnoma se strinjam	4	17,4	17,4	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 50: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Uvedba dodatnih storitev je posledica povpraševanja odjemalcev.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Delno se ne strinjam	3	13,0	13,0	13,0
Niti se strinjam niti se ne strinjam	4	17,4	17,4	30,4
Delno se strinjam	13	56,5	56,5	87,0
Popolnoma se strinjam	3	13,0	13,0	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 51: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Na trgu se povpraševanje odjemalcev hitro spreminja

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Ne strinjam se	2	8,7	8,7	8,7
Delno se ne strinjam	2	8,7	8,7	17,4
Niti se strinjam niti se ne strinjam	9	39,1	39,1	56,5
Delno se strinjam	8	34,8	34,8	91,3
Popolnoma se strinjam	2	8,7	8,7	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 52: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Odjemalci so zelo dovzetni za nove storitve

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Delno se ne strinjam	4	17,4	17,4	17,4
Niti se strinjam niti se ne strinjam	13	56,5	56,5	73,9
Delno se strinjam	5	21,7	21,7	95,7
Popolnoma se strinjam	1	4,3	4,3	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 53: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Uvajanje dodatnih storitev na trg je zelo tvegana naložba

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Ne strinjam se	1	4,3	4,3	4,3
Delno se ne strinjam	6	26,1	26,1	30,4
Niti se strinjam niti se ne strinjam	11	47,8	47,8	78,3
Delno se strinjam	4	17,4	17,4	95,7
Popolnoma se strinjam	1	4,3	4,3	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Priloga 6: Frekvenčna porazdelitev spremenljivk glede na trditev o poslovni strategiji podjetij v panogi upravljanja nepremičnin

Tabela 54: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Za poslovno uspešnost podjetja je pomembno zniževanje stroškov poslovanja.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Nikakor ne drži	2	8,7	8,7	8,7
Deloma drži	6	26,1	26,1	34,8
Drži	3	13,0	13,0	47,8
Večinoma drži	9	39,1	39,1	87,0
Popolnoma drži	3	13,0	13,0	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 55: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke *Uspešnost poslovanja zagotavljamo z izboljševanjem zmogljivosti podjetja*.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Deloma drži	4	17,4	17,4	17,4
Drži	6	26,1	26,1	43,5
Veljavna Večinoma drži	10	43,5	43,5	87,0
Popolnoma drži	3	13,0	13,0	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 56: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke *Uspešnost poslovanja zagotavljamo s strokovnostjo in usposobljenostjo zaposlenih*.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Deloma drži	2	8,7	8,7	8,7
Drži	3	13,0	13,0	21,7
Veljavna Večinoma drži	5	21,7	21,7	43,5
Popolnoma drži	13	56,5	56,5	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 57: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke *Uspešnost poslovanja zagotavljamo z zadovoljstvom odjemalcev*.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Deloma drži	2	8,7	8,7	8,7
Drži	4	17,4	17,4	26,1
Veljavna Večinoma drži	7	30,4	30,4	56,5
Popolnoma drži	10	43,5	43,5	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 58: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke *V podjetju imamo razvit sistem za izboljševanje procesov upravljanja.*

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Nikakor ne drži	1	4,3	4,3	4,3
Deloma drži	3	13,0	13,0	17,4
Drži	7	30,4	30,4	47,8
Večinoma drži	7	30,4	30,4	78,3
Popolnoma drži	5	21,7	21,7	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 59: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke *Smo v nenehnem iskanju novih tržih priložnosti.*

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Deloma drži	3	13,0	13,0	13,0
Drži	7	30,4	30,4	43,5
Večinoma drži	8	34,8	34,8	78,3
Popolnoma drži	5	21,7	21,7	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 60: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke *Naše podjetje je odprto za inovacije in predloge.*

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Deloma drži	3	13,0	13,0	13,0
Drži	2	8,7	8,7	21,7
Večinoma drži	8	34,8	34,8	56,5
Popolnoma drži	10	43,5	43,5	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 61: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke *Smo uspešni pri uvajanju dodatnih storitev na trg.*

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Deloma drži	6	26,1	26,1	26,1
Drži	4	17,4	17,4	43,5
Veljavna Večinoma drži	9	39,1	39,1	82,6
Popolnoma drži	4	17,4	17,4	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 62: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke *Ponudbo storitev razvijamo na podlagi povpraševanja odjemalcev.*

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Nikakor ne drži	1	4,3	4,3	4,3
Deloma drži	3	13,0	13,0	17,4
Drži	5	21,7	21,7	39,1
Veljavna Večinoma drži	10	43,5	43,5	82,6
Popolnoma drži	4	17,4	17,4	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 63: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke *Pri izboljšavah ali razvoju storitev upoštevamo želje odjemalcev.*

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Deloma drži	2	8,7	8,7	8,7
Drži	7	30,4	30,4	39,1
Veljavna Večinoma drži	7	30,4	30,4	69,6
Popolnoma drži	7	30,4	30,4	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 64: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Predloge zaposlenih vključujemo v strateško načrtovanje poslovanja.

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavna	Deloma drži	2	8,7	8,7	8,7
	Drži	4	17,4	17,4	26,1
	Večinoma drži	10	43,5	43,5	69,6
	Popolnoma drži	7	30,4	30,4	100,0
	Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 65: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke V podjetju imamo vzpostavljen sistem motiviranja zaposlenih.

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavna	Nikakor ne drži	1	4,3	4,3	4,3
	Deloma drži	2	8,7	8,7	13,0
	Drži	6	26,1	26,1	39,1
	Večinoma drži	8	34,8	34,8	73,9
	Popolnoma drži	6	26,1	26,1	100,0
	Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 66: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke Zaposlene redno strokovno usposabljam in izobražujemo.

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavna	Deloma drži	4	17,4	17,4	17,4
	Drži	4	17,4	17,4	34,8
	Večinoma drži	11	47,8	47,8	82,6
	Popolnoma drži	4	17,4	17,4	100,0
	Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 67: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke *Skrbimo za optimalne delovne pogoje zaposlenih*.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Deloma drži	2	8,7	8,7	8,7
Drži	3	13,0	13,0	21,7
Veljavna Večinoma drži	11	47,8	47,8	69,6
Popolnoma drži	7	30,4	30,4	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 68: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke *Poznamo značilnosti ponudb storitev naših konkurentov*.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Deloma drži	3	13,0	13,0	13,0
Drži	6	26,1	26,1	39,1
Veljavna Večinoma drži	10	43,5	43,5	82,6
Popolnoma drži	4	17,4	17,4	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 69: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke *Naši odjemalci so seznanjeni z obsegom naših storitev*.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Deloma drži	2	8,7	8,7	8,7
Drži	5	21,7	21,7	30,4
Veljavna Večinoma drži	6	26,1	26,1	56,5
Popolnoma drži	10	43,5	43,5	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	

Tabela 70: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke *Pri predstavljanju naših storitev ne zavajamo odjemalcev*.

	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Deloma drži	1	4,3	4,3	4,3
Drži	3	13,0	13,0	17,4
Veljavna Večinoma drži	2	8,7	8,7	26,1
Popolnoma drži	17	73,9	73,9	100,0
Skupaj	23	100,0	100,0	