

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA NA TRŽENJE
NEPREMIČNIN V SLOVENSKIH NEPREMIČNINSKIH
AGENCIJAH**

Ljubljana, september 2006

SEBASTJAN SAMSA

IZJAVA

Študent Sebastjan Samsa izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom profesorja dr. Boštjana Antončiča, in skladno s 1.odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

1. Uvod	1
1.1. Opredelitev problema in predmeta raziskave	1
1.2. Namen in cilji raziskave	2
1.3. Uporabljene metode raziskovanja	2
2. Notranje podjetništvo	3
2.1. Opredelitev notranjega podjetništva	3
2.1.1. Pojem podjetništva	3
2.1.2. Pojem notranjega podjetništva	7
2.1.3. Razlogi za uvedbo notranjega podjetništva	10
2.1.4. Notranje podjetniško naravnano okolje	13
2.1.5. Značilnosti notranjega podjetnika	14
2.2. Dimenzije notranjega podjetništva	17
2.2.1. Nova podjetja in enote	17
2.2.2. Novi posli	17
2.2.3. Inovacije izdelkov oziroma storitev	18
2.2.4. Tehnološke inovacije	18
2.2.5. Samoprenova	18
2.2.6. Prezemanje tveganja	18
2.2.7. Proaktivnost	19
2.2.8. Konkurenčna agresivnost	19
2.2.9. Osemdimenzionalni koncept notranjega podjetništva	20
2.3. Rezultati notranjega podjetništva	21
3. Trženje nepremičnin	22
3.1. Splošno o nepremičninah	23
3.1.1. Pojem nepremičnine	23
3.1.2. Lastnosti nepremičnin	23
3.1.3. Vrste nepremičnin	25
3.1.4. Vrednost nepremičnin	25
3.1.5. Aktivnosti, povezane z nepremičninami	27
3.2. Pravna ureditev nepremičnin v Sloveniji	27
3.3. Trg nepremičnin	28
3.3.1. Pojem	28
3.3.2. Funkcije trga nepremičnin	28
3.3.3. Značilnosti trga nepremičnin	29
3.3.4. Vrste nepremičninskih trgov	29
3.3.5. Delovanje trga nepremičnin	30
3.3.6. Vloga države na nepremičninskem trgu	31
3.4. Vrednotenje nepremičnin	32
3.4.1. Vrednost nepremičnine	32
3.4.2. Vrednotenje nepremičnin	33
3.4.3. Proces vrednotenja nepremičnin	33
3.4.4. Metode vrednotenja nepremičnin	34

3.4.5. Individualno vrednotenje nepremičnin.....	35
3.4.6. Množično vrednotenje nepremičnin.....	36
3.5. Osnove trženja nepremičnin	37
3.5.1. Proces trženja v primeru poslovanja z nepremičninami	38
3.5.2. Značilnosti trženjskega spleta	39
3.5.3. Pojem nepremičninskega poslovanja	40
3.5.4. Cene in gibanje cen nepremičnin	41
3.6. Posredovanje pri prometu nepremičnin	44
3.6.1. Nepremičninski posredniki	44
3.6.2. Nepremičninski paketi slovenskih ponudnikov.....	46
3.6.3. Nepremičnine na svetovnem spletu.....	48
4. Analiza vpliva notranjega podjetništva na uspeh poslovanja slovenskih nepremičninskih agencij.....	49
4.1. Načrt raziskave.....	50
4.1.1. Viri podatkov	50
4.1.2. Raziskovalne metode.....	50
4.1.3. Raziskovalni inštrument.....	51
4.1.4. Načrt vzorčenja	51
4.1.5. Struktura vprašalnika.....	52
4.2. Rezultati prvega dela raziskave	54
4.2.1. Vzorec	54
4.2.2. Sklep.....	57
4.3. Rezultati drugega dela raziskave	57
4.3.1. Tri skupine anketiranih podjetij glede na poslovanje.....	57
4.3.2. Značilnosti poslovanja anketiranih podjetij.....	59
4.4. Rezultati tretjega dela raziskave.....	60
4.4.1. Novosti	61
4.4.2. Novi posli	61
4.4.3. Nove storitve.....	62
4.4.4. Inovacije.....	63
4.4.5. Samoprenova.....	64
4.4.6. Promocija	65
4.4.7. Konkurenca in prevzemanje tveganja	66
4.4.8. Podpora zaposlenim	67
5. Sklep	68
6. Literatura in viri.....	72
7. Priloge.....	75
7.1. Priloga 1: Pravna ureditev nepremičnin v Sloveniji.....	75
7.1. Priloga 2: Vprašalnik.....	85

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Pravnoorganizacijska oblika.....</i>	<i>54</i>
<i>Slika 2: Število zaposlenih.....</i>	<i>55</i>
<i>Slika 3: Izobrazba vodilnega kadra.....</i>	<i>56</i>
<i>Slika 4: Delovni čas podjetja.....</i>	<i>56</i>
<i>Slika 5: Donosnost kapitala in rast prihodkov v letu 2005.....</i>	<i>58</i>
<i>Slika 6: Donosnost kapitala in rast prihodkov v letu 2005.....</i>	<i>59</i>
<i>Slika 7: V kakšni meri so se anketiranci posvečali novostim.....</i>	<i>61</i>
<i>Slika 8: V kakšni meri so se anketiranci posvečali novim poslom.....</i>	<i>62</i>
<i>Slika 9: V kakšni meri so se anketiranci posvečali inovacijam.....</i>	<i>63</i>
<i>Slika 10: V kakšni meri so se anketiranci posvečali samoprenovi.....</i>	<i>65</i>
<i>Slika 11: V kakšni meri so anketiranci nagnjeni k prevzemanju tveganja.....</i>	<i>66</i>
<i>Slika 12: V kakšni meri anketiranci nudijo podporo zaposlenim.....</i>	<i>67</i>
<i>Slika 13: Vpliv posameznih elementov notranjega podjetništva na dobičkonosnost in rast.....</i>	<i>68</i>

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Načrt raziskave.....</i>	<i>52</i>
<i>Tabela 2: II.dedni red (starši, bratje, sestre in njihovi potomci.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabela 3: III.dedni red (dedi in babice).....</i>	<i>80</i>
<i>Tabela 4: vsi drugi.....</i>	<i>80</i>

1. Uvod

1.1. Opredelitev problema in predmeta raziskave

Notranje podjetništvo pomeni način obnašanja podjetij. Poudarja uvajanje novosti, ki pomenijo odstopanje od obstoječih rutin delovanja organizacije na različnih področjih. Notranje podjetništvo lahko glede na njegovo vsebino oziroma razsežnost opredelimo kot notranjo dejavnost podjetja, ki zajema:

- nove posle,
- nove enote,
- inovacije,
- samoprenove,
- prevzemanje tveganj ter
- proaktivnost.

Navedene razsežnosti notranjega podjetništva se razlikujejo še glede na njihove dejavnosti in usmeritve (Antončič, 2002).

V teoretičnem delu magistrske naloge se bom osredotočil predvsem na splošno predstavitev notranjega podjetništva, na njegove značilnosti oziroma prednosti ter na razsežnosti notranjega podjetništva, kot so opredeljene v skladu z osemdimenzionalnim konceptom.

Po zaključeni splošni teoretični predstavitvi notranjega podjetništva bom v praktičnem delu magistrske naloge prikazal njegov vpliv na trženje nepremičnin v slovenskih nepremičninskih agencijah.

Trženje nepremičnin je proces, s pomočjo katerega posamezniki in skupine zadovoljujejo svoje potrebe in želje ter v katerem se nepremičnine ter z njimi povezane storitve ustvarjajo, ponujajo in medsebojno izmenjujejo (Falk, 1997). Trg nepremičnin je zelo dinamičen in specifičen, kajti nanj nenehno vplivajo razni politični in ekonomski dejavniki. Med najbolj značilne politične dejavnike slovenskega trga lahko prištevamo pojav Slovenske nacionalne varčevalne sheme in vstop Slovenije v Evropsko unijo, med najbolj pogoste ekonomske dejavnike pa morebitno splošno gospodarsko krizo, razcvet v državi ali povečano gradnjo v določenih regijah. Poleg naštetih političnih in ekonomskih dejavnikov, ki so zunanjega značaja, vplivajo na dinamičnost trga nepremičnin tudi notranji dejavniki. Specifičnost trga nepremičnin se kaže namreč tudi v tem, da nobena nepremičnina ni enaka drugi in da nobena lokacija ni enaka drugi, zato je predmete ponudbe in povpraševanja na trgu nepremičnin zelo težko primerjati med seboj in posledično skoraj nemogoče predvideti dogajanje na tem trgu.

Zaradi tako visoke kompleksnosti trga nepremičnin je pri prodaji ali nakupu določene nepremičnine predvsem zaradi varnosti smiselno najeti nepremičninskega posrednika. V Sloveniji zadnje čase obstaja veliko nepremičninskih posrednikov, vendar niso vsi najbolj uspešni. Neuspešnost nekaterih je rezultat majhnosti agencije, majhnosti krajevnega trga, cen nepremičnin na danem območju, predvsem pa nepodjetnosti zaposlenih. Boljše nepremičninske agencije vzpodbujajo med zaposlenimi duh konkurenčnosti in s tem tudi boljše pogoje za nastanek notranjega podjetništva. Taki podjetni nepremičninski posredniki so ponavadi voljni iskati nove posle in inovativne prijeme trženja, ustvarjati nove poslovne enote, itd. Tako se v podjetju ustali duh notranjega podjetništva, ki praviloma pripelje do ugodnih tržnih in ekonomskih rezultatov.

Predmet raziskovanja v drugem delu magistrske naloge je vpliv notranjega podjetništva na trženje nepremičnin v slovenskih nepremičninskih agencijah. Notranje podjetništvo ima vpliv na razne procese v podjetjih različnih panog, zato pričakujem, da neposredno vpliva tudi na trženje nepremičnin. V svoji nalogi bom poskušal dokazati navedeni vpliv notranjega podjetništva na trženje nepremičnin, obenem pa želim tudi analizirati trenutno stanje med nepremičninskimi agencijami v Sloveniji. S pomočjo teoretičnega znanja s področja notranjega podjetništva in trženja ter s pomočjo lastnih znanj in rezultatov ankete med nepremičninskimi agencijami bom skušal opisati razmerje med notranjim podjetništvom in trženjem nepremičnin v Sloveniji.

1.2. Namen in cilji raziskave

Skladno z opredelitvijo problema in predmeta raziskave sem postavil temeljno tezo: notranje podjetništvo pozitivno vpliva na trženje nepremičnin v slovenskih nepremičninskih agencijah. Navedeno tezo bom podkrepil z rezultati raziskave med nepremičninskimi posredniki v Sloveniji.

V magistrski nalogi bom teoretično opisal pomen notranjega podjetništva in osnove trženja nepremičnin, v praktičnem delu pa bom s pomočjo ankete skušal opisati dejansko stanje notranjega podjetništva med nepremičninskimi agencijami v Sloveniji.

1.3. Uporabljene metode raziskovanja

V magistrski nalogi bom uporabil teoretične in empirične znanstvene metode. Poleg tega bom uporabil tudi praktične izkušnje, pridobljene z intervjuji nepremičninskih posrednikov.

S pomočjo teoretične znanstvene metode, podkrepljene s temeljno literaturo (Antončič, 2002; Cirman Andreja, et al., 1999; Covin, Slevin, 1991; Falk, 1997; Kambila, 1994; Knight, 1997; Lynch, 1997) bom opisal osnovne dejavnike, ki vplivajo na trženje nepremičnin. To so lastnosti nepremičnin, pravni okvirji in notranje podjetništvo.

V praktičnem delu naloge bom s pomočjo praktičnih spoznanj, pridobljenih z anketo med nepremičninskimi agencijami, skušal analizirati stanje na trgu nepremičnin v Sloveniji. Na podlagi analize podatkov pričakujem, da bom potrdil tezo vpliva notranjega podjetništva na trženje nepremičnin v slovenskih nepremičninskih agencijah.

2. Notranje podjetništvo

2.1. Opredelitev notranjega podjetništva

2.1.1. Pojem podjetništva

S pojmom podjetništvo so se posamezni teoretiki pričeli ukvarjati že pred nekaj stoletji, posebej pomemben pa je postal v času večjih gospodarskih in političnih sprememb, ki v veliki meri vplivajo na način razmišljanja in gospodarjenja celotnega prebivalstva. Besedi podjetnik in podjetništvo sta začeli pridobivati na teži predvsem zaradi možnosti, ki je bila dana posameznikom in skupinam, da se soočijo z novimi družbenimi spremembami in s tem povezanimi poslovnimi izzivi. V novih gospodarskih razmerah so bile posameznikom in skupinam dane možnosti, da ustanovijo nova manjša podjetja, zapolnijo nastale tržne niše in s tem zadovoljijo potrebe manjših skupin potrošnikov.

Določeni podjetniško usmerjeni posamezniki so bili sposobni s pomočjo svojih idej in znanja zadovoljiti povpraševanje, kar večjim podjetjem v spremenjenih gospodarskih razmerah zaradi drugačne organiziranosti ni uspelo. Taki posamezniki so začeli na trgu ustanavljati nova majhna podjetja, ustvarjati novo vrednost ter tako ustvarjalno in materialno bogateti, zato jih imenujemo podjetniki. S svojo samoiniciativnostjo in kreativnostjo so odstopali od ostalih sodobnikov, saj so znali izkoristiti znanje svojega časa, ga uporabiti na nove in drugačne načine ter se pri tem opreti na razpoložljive vire financiranja. Pomembno je, da so bili za svoj podjetniški cilj pripravljeni osebno tvegati, prav ta lastnost pa jih je ločila od drugih posameznikov na področju gospodarske dejavnosti.

Pojem podjetništvo je doživel že številne opredelitve različnih avtorjev, zato je nemogoče izluščiti samo eno definicijo, ki bi na edini pravilen način pojasnila, kaj vse ta pojem zajema. Podjetniki in podjetništvo so bili vedno v središču pozornosti, toliko

bolj v obdobjih hitrih gospodarskih sprememb. S spreminjanjem svetovnega gospodarskega sistema in njegove vse večje zapletenosti se je razvijala tudi opredelitev podjetništva. Od začetkov, ko so podjetništvo uporabljali v povezavi z nekaterimi poklici, se je ta pojem razširil tako, da vsebuje koncepte, povezane z osebo in ne s poklicem. Zaradi pomembne vloge pri gospodarskem in vsesplošnem družbenem razvoju je bilo podjetništvo deležno številnih proučevanj različnih avtorjev.

Sprva so vlogo podjetnika pojmovali zelo neenotno. Pripisovali so mu različne vloge, kot so bile na primer gospodarski voditelj, lastnik podjetja, inovator, organizator, prevzemnik tveganja in drugo. Kasneje pa se je razvila neka skupna značilnost vseh teorij o podjetništvu, in sicer da je podjetništvo samostojni proizvodni vir, enakovreden ostalim proizvodnim virom. Podjetništvo kot izkoriščanje poslovnih priložnosti je povezano predvsem z malimi podjetji. Podjetniki so ustvarjalni posamezniki, ki so sposobni povezati idejo z organizacijskimi in proizvodnimi viri ter tako izpeljati določen podjetniški podvig. Prav ta povezava ideje, podjetnikove sposobnosti in produkcijskih sredstev pa omogoča, da lahko majhno podjetje hitro zraste v veliko organizacijo.

V zgodovini teorije podjetništva poznamo različne definicije podjetništva in podjetnikov. Najpomembnejše so naslednje (povzeto po: Antončič et al., 2002):

1. **Richard Cantillon** je razlikoval med osebo, ki nosi tveganje (podjetnik), in tisto, ki zagotavlja kapital (manager). Trdil je, da je podjetnik tisti, ki prevzema tveganje, in da ga prav naklonjenost do tveganja, ki je zelo redka človeška lastnost, loči od managerja. Menil je, da je podjetnik špekulant, ki ustvarja dobiček s tem, da danes kupuje po določeni ceni z upanjem, da bo v prihodnosti kupljeno prodal po višji ceni. Podjetnika definira kot osebo, ki posluje v negotovem okolju in pri tem prevzema tveganja, pred katerimi se ni moč zavarovati, od tega pa je odvisna vitalnost celotne ekonomije.
2. **Jean-Baptiste Say** je bil mnenja, da je človeška panoga ključni proizvodni vir, ki se deli na znanstvenika, podjetnika in delavca. Pri tem je podjetnik ključnega pomena, saj mora v vsaki proizvodnji nekdo prevzeti nadzor nad potrebnimi viri in organizirati proizvodni proces, prav podjetnik pa je tisti, ki prevzame usklajevalno, nadzorno in odločevalsko funkcijo. Vloga podjetnika je tako v kombiniranju produkcijskih faktorjev v organizaciji, ki nekaj producira. Trdil je, da so vsi udeleženci v proizvodnem procesu plačani v skladu z zakonom ponudbe in povpraševanja – prav tako tudi podjetniško delo. Zato je tudi povpraševanje po njem izvedeno iz povpraševanja po proizvodih, pri proizvodnji katerih je podjetniško delo pomembno. Menil je še,

da je ponudba podjetništva omejena s tremi vstopnimi ovirami: z dostopom do kapitala, z osebnimi varščinami in znanjem ter s srečo.

3. **Joseph Alois Schumpeter** je opredelil inovativnost kot najpomembnejšo lastnost podjetništva, s katero se podjetništvo tudi najbolj razlikuje od drugih sorodnih aktivnosti v gospodarstvu, kot sta managersko upravljanje in vlaganje kapitala. Podjetnika je opredelil kot človeka novih idej, kombinacij, inovacij proizvodov in storitev, novih organizacijskih metod, itd. Podjetnik je kot inovator torej dinamičen agent sprememb v ekonomiji, ki s svojimi inovacijami spreminja obstoječa ustaljena stanja v gospodarstvu in je kot tak gonilna sila gospodarskega razvoja. Schumpeter je tako podjetnika umestil v središče ekonomskega razvoja – dinamičnega procesa, ki izvira ravno iz podjetniških aktivnosti.
4. **Frank Knight** je bil mnenja, da je podjetnik usmerjevalec ekonomskih aktivnosti, ki bolje kot drugi ocenjuje negotovost in prevzema odgovornost za točnost svoje ocene.
5. **Ludvig Von Mises** je trdil, da je podjetnik vsakdo, ki je v stalni pripravljenosti izrabiti nove poslovne priložnosti z ustreznim kombiniranjem proizvodnih virov ob prevzemanju tveganja.
6. **Israel Kirzner** je videl v neravnovesnem stanju v gospodarstvu edino okolje, v katerem lahko podjetnik sploh deluje. V takem stanju viri niso pravilno razporejeni in podjetnik lahko to dobičkonosno izkoristi (tržne niše), s tem pa gospodarstvo pripelje v ravnotežje. Podjetništvo torej premika trg proti ravnovesju, podjetnik pa je posameznik, ki je sposoben izkoristiti neopažene priložnosti.
7. **Mark Casson** je opredelil podjetnika kot posameznika, ki se specializira za sprejemanje ključnih odločitev o usklajevanju redkih proizvodnih virov.
8. **Harvey Leibenstein** je podjetnika definiral kot povezovalca različnih trgov oziroma kot povezovalca virov, ki zapolnjuje tržne razkorake.
9. **Theodore Shulz** je menil, da je podjetnik posameznik, ki se odzove na spremembe in prispeva k odpravljanju neravnovesnega stanja.
10. **William Baumol** je menil, da je podjetnik oseba, ki v družbi usmerja svoje podjetniške sposobnosti v produktivno, neproduktivno ali destruktivno podjetništvo.

Sodobni avtorji opisujejo podjetništvo kot proces ustvarjanja nečesa novega, kar ima vrednost, z vlaganjem potrebnega časa in truda, pri čemer podjetnik prevzema finančno, psihično in socialno tveganje, na koncu pa dobi denarno nagrado in osebno zadovoljstvo (Hisrich, 1984).

Podjetništvo je zagotovo povezano s pojmom podjetja, vendar se v sodobnejših opredelitvah proučuje z vidika njegovih temeljnih sestavin, ki sta predvsem inoviranje in prevzem tveganja (tudi investicijskega), kar pomeni, da se ne pojavlja le v gospodarskem sektorju, ampak tudi v nedobičkonosnih organizacijah (Drucker, 1992).

Z besedo podjetništvo običajno označujemo aktivnosti, ki jih posamezniki opravljajo z namenom zadovoljevanja tržnih potreb in si prizadevajo z njimi ob osebem prevzemanju tveganja doseči čimboljši finančni rezultat. Z izrazom podjetnik pa razumemo posameznika, ki izvaja s tem povezane aktivnosti (Žižek, 1994).

Podjetništvo je dinamičen proces ustvarjanja bogastva, ki se povečuje. Podjetništvo je proces ustvarjanja nečesa novega s prevzemom tveganja in nagrad, je trenutno najbolj uspešna metoda za zapolnjevanje vrzeli med znanostjo in trgom ter ustanavljanjem novih podjetji. Podjetniške dejavnosti pomembno vplivajo na gospodarstvo nekega območja, saj postavljajo ekonomske temelje in zagotavljajo delovna mesta (Antončič, 2002).

Iz vsega navedenega je razbrati, da je težko podati takšno enotno, celovito in širši javnosti razumljivo definicijo podjetništva. Najbrž je najlažje, če opišemo, kaj podjetnik dela oziroma kaj počne v okviru svoje dejavnosti.

Podjetnik ima, tako kot večina drugih ljudi, sposobnost, da prepozna poslovno priložnost in si zamisli dobre ideje, vendar za razliko od drugih tudi ukrepa. Aktivno išče in prepoznava priložnosti, razvija nove ideje in oblikuje načrte za njihovo uresničitvev.

Funkcija podjetnika je, da povezuje delovna sredstva in ljudi v organizacijo, ki idejo lahko realizira v obliki določenega izdelka ali storitve, ki bo zadovoljila povpraševanje potrošnikov.

Podjetnik tvega svoj denar, čas in delo za uresničitvev svoje podjetniške ideje, v katero verjame in zaupa, nima pa nobenega zagotovila, da bo njegov podjetniški proces tudi zares uspešen. Podjetniki so pomemben člen vsake družbe, ker ustanavljajo podjetja, z novimi prijemi omogočajo dostop do izdelkov in storitev, ustvarjajo nova delovna mesta, z inovacijami ustvarjajo nove poslovne priložnosti

tudi za druge člane družbe, prispevajo k ekonomski rasti neke družbe ter s svojo kreativnostjo motivirajo okolico za podjetniške aktivnosti.

Podjetnik je inovator in uresničevalec, ki je sposoben prepoznati in izkoristiti podjetniško priložnost, prepoznano priložnost razviti v izvedljivo in tržno zanimivo podjetniško idejo, vzpostaviti organizacijo za uresničitev ideje ter z vložkom časa, naporov, denarja in spretnosti ustvariti dodano vrednost. Pri tem na konkurenčnih trgih prevzema tveganje, povezano z uresničevanjem podjetniške ideje in v primeru uspeha požanje nagrado za vložene napore. Podjetniški proces vključuje vse aktivnosti, povezane s prepoznavanjem podjetniških priložnosti in vzpostavljanjem organizacije za njihovo uresničitev (povzeto po: Glas, Pšeničny, 2000).

2.1.2. Pojem notranjega podjetništva

V času globalizacije in vedno večje konkurence morajo podjetja za svoj uspeh neprestano ustvarjati nove proizvode ter ponujati boljše in hitrejše storitve od njihovih konkurentov. To zahteva novo podjetniško kulturo, drugačno od tradicionalnih pogledov velikih podjetij na notranjo organizacijo in lastno delovanje.

Sodobna podjetja morajo generirati številne nove ideje za realizacijo vedno novih proizvodov in storitev, za to pa je potrebno spodbujati tiste zaposlene, ki imajo inovativne in organizacijske sposobnosti ter jim dati priložnost, da svoje ideje uresničijo znotraj podjetja. Oblikovati je torej potrebno takšno podjetniško kulturo, ki ne bo pripomogla samo k obstoju podjetja, temveč bo povzročila tudi njegovo rast na novih, hitro spreminjajočih se trgih. Večina novih poslov temelji na novih proizvodih, zato so inovacije ključnega pomena pri prihodnosti vsakega sodobnega podjetja. Seveda pa je za uspeh poleg inovacij potrebna tudi že omenjena podjetniška kultura in predvsem sposobnost povezati vse to v usklajeno celoto, saj bodo samo tako trdna in hkrati prilagodljiva podjetja lahko uspela v današnji globalni konkurenci.

Notranje podjetništvo bi lahko poenostavljeno definirali kot razvijanje in uresničevanje novih idej znotraj obstoječih podjetij. Če gre pri tradicionalnem podjetništvu predvsem za ustanovitev novega podjetja in iskanje novih, neodvisnih priložnosti, gre pri notranjem podjetništvu bolj za ohranjanje obstoječih podjetij z razvijanjem in prilagajanjem novim tržnim razmeram.

ojem notranjega podjetništva najpogosteje razumemo kot podjetništvo znotraj velikih organizacij, kjer zaposleni generirajo nove ideje, prepoznavajo nove priložnosti ter jih s pomočjo podpornih mehanizmov uresničujejo znotraj svoje organizacije. Pri notranjem podjetništvu zaposleni razmišljajo, kako svoje ideje spremeniti v tržno in

ekonomsko zanimive projekte znotraj svojega podjetja, klasični podjetniki pa so razmišljali, kako uspeti na trgu z ustanovitvijo svojega novega podjetja.

Prednost podjetij, ki so notranje podjetniško usmerjena, je v tem, da znajo angažirati sposobne posameznike oziroma skupine tako, da hitreje zaznajo nove priložnosti in probleme podjetja, v katerem delujejo, ter da so jih sposobni kreativno reševati, kar vodi v tržno prestrukturiranje, ki uspešno kljubuje vse hujši konkurenci. Notranji podjetniki imajo poleg svojih sposobnosti tudi prednost, da imajo možnost uporabe obstoječe poslovne infrastrukture, že vzpostavljene prodajne mreže in finančne stabilnosti podjetja (Pinchot, 1985).

Samo notranje podjetniško naravnani posamezniki lahko razvijajo nove proizvode in storitve, nove tehnologije in sisteme ter diverzificirajo proizvode. Notranje podjetništvo je značilno za relativno majhne avtonomne skupine ali enote, ki proizvajajo proizvode ali storitve z drugačno kombinacijo virov podjetja.

Že obstoječa podjetja oziroma organizacije se med seboj razlikujejo predvsem po različni stopnji notranjega podjetništva. Na abstraktni ravni bi imeli polje z dvema skrajnostima, ko bi na eni strani imeli popolnoma podjetniške, na drugi strani pa popolnoma nepodjetniške organizacije, v realnosti pa taki obliki organizacij ne obstajata in je v njih vedno prisotna le določena stopnja podjetništva (Antončič, Hisrich, 2001).

Številni avtorji so notranje podjetništvo opredeljevali različno, kar je posledica različnega pristopa k proučevanju pojava in različnega izhodišča, saj je od dojemanja pojma podjetništva odvisen obseg identificiranih aktivnosti, ki jih avtor prišteva k notranje podjetniškim (Antončič, 2002).

Izraz notranje podjetništvo je uvedel Gifford Pinchot (1985), ki meni, da je notranje podjetništvo rešitev in potencialna revolucija za podjetja, ki imajo na razpolago dovolj kapitala, ter velike in neučinkovite birokratske strukture, ki predstavljajo oviro spremembam in inovacijam. Notranji podjetniki so tisti, ki lahko s svojim znanjem, idejami in načinom delovanja taka podjetja namesto v propad privedejo k uspehu.

Pomembnejše opredelitve notranjega podjetništva so sledeče (povzeto po: Glas, Pšeničny, 2000):

- **Stevenson** in **Jarillo** sta bila mnenja, da gre pri notranjem podjetništvu za proces, ko posameznik znotraj obstoječega sistema išče poslovne priložnosti, ki so neodvisne od virov, s katerimi trenutno razpolaga, ne da bi pri tem upošteval ustaljene formalne poti.

- **Pinchot Gifford** je dejal, da je notranje podjetništvo razvoj podjetniške kulture znotraj obstoječega podjetja z namenom prepoznavanja in spodbujanja sposobnih posameznikov s podjetniškimi izkušnjami.
- **Kanter Moss Rosabeth** je trdil, da je notranje podjetništvo organizacijska preobrazba podjetja, ki spodbuja in motivira zaposlene z namenom pospeševanja inovacij v podjetju.
- **Vesper** je menil, da gre pri notranjem podjetništvu za proučevanje novih stvari, nenavadnih opravil, z namenom iskanja priložnosti.
- **Hisrich** in **Peters** sta notranje podjetništvo opredelila kot podjetniški duh znotraj obstoječe organizacije oziroma na nek način kot razširjanje vodstvenih funkcij.
- za **Sharma** in **Chrismana** gre za ustanavljanje novih organizacij s strani (matične) organizacije ali pa za nagovarjanje in spodbujanje k prenovi in inovaciji znotraj te organizacije.
- **Schollhammer** je opredelil notranje podjetništvo kot razvijanje proizvodnih in storitvenih inovacij s poudarkom na razvoju inovacij in tehnologije. Zajema razvoj novih proizvodov, izboljšanje proizvodov ter nove produkcijske metode in procedure.
- **Drucker F. Peter** je menil, da je cilj notranjega podjetništva razvijanje take podjetniške kulture znotraj podjetja, ki bo ustvarjala pogoj za uspešen razvoj inovacij.

Če prevladujoče skupne poteze opredelitev avtorjev združimo v širšo opredelitev, izpeljemo, da je notranje podjetništvo pravzaprav podjetništvo znotraj obstoječe organizacije (Kuratko, 1992). Ta opredelitev je široka in vključuje večino dosedanjih opredelitev notranjega podjetništva. Notranje podjetništvo omogoča obstoječim podjetjem s togo birokratsko strukturo, da vnesejo spremembe v ustaljene načine poslovanja. S tem ustvarjajo pogoje za inovacije in inovativno delovanje posameznikov, kar jim omogoča prodor na nove trge in povečanje prodaje na obstoječih trgih, bodisi z novim proizvodom ali z novim tržnim nastopom.

Notranje podjetništvo je v preteklosti že omogočilo številnim podjetjem, da so se obdržala na trgu in celo prodrli na nova tržišča ter s tem dosegla ekonomsko rast in boljše poslovne rezultate. V prihodnosti se bo zaradi globalizacije in vse hitrejših tržnih sprememb tendenca uveljavljanja notranjega podjetništva še povečevala, to

pa bo koristilo predvsem tistim podjetjem, ki so oziroma bodo sposobna prepoznati podjetniško naravnane posameznike in jim omogočiti kreativno delovanje znotraj podjetja.

2.1.3. Razlogi za uvedbo notranjega podjetništva

Večja in že dalj časa obstoječa podjetja zaradi specializacije delovnih nalog in posledične formalizacije delovanja prepuščajo posameznikom manj avtonomije pri svojem delu, vsi procesi in postopki so ponavadi bolj natančno opredeljeni kot v manjših podjetjih, kar pomeni, da zaradi naravnosti k čimbolj učinkovitemu izvrševanju nalog ne spodbujajo in ne nagrajujejo iskanja novih idej ter predlaganja boljših kreativnih rešitev (Kanter, 1985, str.52).

Tako stanje praviloma vodi k manjšemu obsegu inovacij, posledično pa k zmanjšanju konkurenčnosti, izgubi poslovnih priložnosti in virov prihodka. V tem primeru podjetje ni sposobno ponuditi možnosti za razvoj idej in predlogov samoiniciativnih in motiviranih posameznikov, ki imajo ideje in energijo za njihovo uresničitev. Taki sposobni ljudje zato pogosto zapustijo podjetje, ki s tem izgubi tako dobro poslovno idejo in priložnost kot tudi zelo sposobne ljudi, ki so že delo, ki jim je bilo dodeljeno v podjetju, opravljali nadpovprečno dobro. Poleg navedenih očitnih izgub se pojavljajo tudi manj izrazite izgube v obliki neizkoriščanja kreativnih zmožnosti zaposlenih, ki sicer niso inovatorji in samoiniciativni potencialni podjetniki, vendar bi bili zmožni ob primernih spodbudah predlagati vrsto drobnih sprememb in rešitev, ki bi izboljševale obstoječe procese.

Po drugi strani pa so podjetja, ki sprejmejo notranje podjetništvo kot del bodočega načina delovanja, sposobna hitrejšega prilagajanja trgom in postajajo bolj dinamična. Njihovo vodilno poslanstvo je skupna vizija podjetja in prevladujoče norme ter vrednote, ki povezujejo vse zaposlene. Podjetja, ki želijo razviti tak inovativno usmerjen način poslovanja, morajo spremeniti način razmišljanja vseh zaposlenih, vključenih v notranje podjetniški proces.

Iz literature o notranjem podjetništvu sta razvidni dve glavni skupini dejavnikov, ki učinkujejo na notranje podjetništvo oziroma ga napovedujejo. V prvi skupini so organizacijski dejavniki, to je notranje okolje organizacije. V drugi skupini so dejavniki okolja, to je zunanje okolje organizacije. Tema dvema dejavnikoma je potrebno dodati še tretjega, to je organizacijski dejavnik podjetja, ki je povezan s sodelovanjem podjetja z drugimi organizacijami v strateških povezavah. Najpomembnejša posledica notranjega podjetništva, zaradi katere je notranje podjetništvo izjemnega pomena za organizacije, pa so rezultati podjetja (povzeto po: Antončič et. al., 2002).

Organizacijski dejavniki, ki pozitivno vplivajo na notranje podjetništvo, so (povzeto po: Antončič et. al., 2002):

- **odprta komunikacija** - poleg horizontalnega je tu bistvenega pomena vertikalno komuniciranje med različnimi ravnmi v organizaciji;
- **nadzor nad podjetniškimi projekti** - tu ne gre za strog birokratski nadzor, ampak za zanimanje managementa za projekte in spremljanje le-teh;
- **analiza okolja** - nenehno pridobivanje informacij, predvsem o sedanjih in možnih novih trgih, o tekmecih in kupcih;
- **organizacijska podpora** - gre za podporo managementa, spodbujanje samostojnosti pri delu, nagrade, zagotavljanje časa za razmišljanje o novih projektih in ukvarjanje z njimi ter za sproščene meje znotraj organizacije;
- **vrednote** - gre za vrednote v odnosih do ljudi v organizaciji, kot sta na primer nagnjenost k sodelovanju in pozitiven (razumevajoč) odnos do drugih, in tiste, ki pomenijo usmeritve glede na konkurenco, kot so na primer odprtost in sodelovanje, vendar tudi težnja k odličnosti, vodstvu in prevladi.

Vsi ti dejavniki bistveno vplivajo na pozitivno okolje znotraj podjetja, kar omogoča nadpovprečnim zaposlenim, da ustvarjajo nove ideje, metode, inovacije in s tem povečajo konkurenčnost podjetja. Pri večji konkurenčnosti podjetja so tudi rezultati podjetja boljši. Časi med novimi inovacijami so krajši, in s tem podjetje ohranja ali celo povečuje konkurenčno prednost.

Drugi pomemben dejavnik, ki vpliva na uvedbo notranjega podjetništva, je okolje organizacije. Zaradi globalizacije svetovnega trga se je to okolje razširilo na ves svet. To pa je doprineslo radodarno okolje na eni strani, ter nevarno ali sovražno okolje na drugi.

Radodarno okolje pomeni tisto okolje, v katerem je podjetje pridobilo nove poslovne priložnosti v razmeroma zelo kratkem času. Podjetja, ki prispejo na nove trge in so notranje podjetniško naravnana, imajo zagotovo velik potencial ter konkurenčno prednost pred podjetji, ki na teh trgih že obstajajo, pa niso notranje konkurenčno naravnana.

V kolikor pa so podjetja, ki prispevajo na nove trge, slabo pripravljena, postane to okolje sovražno, saj je konkurenca neusmiljena. Podjetje lahko čez noč zaradi nepripravljenosti izgubi svoj tržni delež in s tem celo ogrozi svoj lastni obstoj.

Karakteristike zunanjega okolja, ki pozitivno vplivajo na razvoj notranjega podjetništva (povzeto po: Antončič, Hisrich, 2001):

- **povečanje dinamičnosti** – zaznavanje nestabilnosti in ponavljajoče spremembe na trgu, na katerem deluje podjetje, notranji podjetniki dojemajo kot vir neizkoriščenih priložnosti;
- **povečanje tehnoloških priložnosti** – podjetja pogosto odgovarjajo na spremembe okoliščin v dinamičnem visoko tehnološkem okolju s podjetniško naravnanimi akcijami; spremembe okolja in industrijske konkurence na področju tehnologije omogočajo priložnosti, ki spodbujajo notranje podjetnike;
- **industrijska rast** – zaznavanje upadanja industrijske rasti naj bi podjetja spodbudilo k novim aktivnostim;
- **povečano povpraševanje po novih izdelkih** – povpraševanje po novih izdelkih je pomemben vir novih priložnosti, ki spodbujajo notranje podjetnike k akciji;
- **povečanje konkurenčnosti in rivalstva** – podjetja so prisiljena odgovarjati na konkurenčno ponudbo, pri čemer je notranje podjetništvo pomemben vir izboljševanja ponudbe;
- **nenaklonjenost spremembam** – odpor do sprememb pomeni grožnjo podjetjem pri doseganju zastavljenih ciljev in poslanstva ter s tem spodbuja notranje podjetništvo.

Tretji dejavnik, povezan s sodelovanjem v strateških povezavah, lahko opišemo z naslednjimi točkami (povzeto po: Antončič et. al., 2002):

- **število strateških povezav** podjetja z drugimi podjetji;
- **komunikacija med podjetji** – pogostost in kakovost komuniciranja s strateškimi partnerji;
- **raven zaupanja** do strateških partnerjev;
- **organizacijska podpora sodelovanju z drugimi podjetji** – tu gre za podporo in zavzemanje managementa za strateške povezave, zagotavljanje nagrad in časa, namenjenega sodelovanju s partnerskimi podjetji, ter za sproščene zunanje meje organizacije in
- **skladnost vrednot** – tu gre za raven skladanja organizacijskih vrednot, norm in managerskih praks med partnerskimi podjetji.

Sodelovanje podjetja v strateških povezavah je postal vse pomembnejši dejavnik. S tem si podjetje zagotovi vir informacij, hitreje pride do pomembne izmenjave podatkov, inovacij, idej. V taki povezavi pa podjetje dobi moč, s katero lahko vpliva na politiko in s tem tudi na okolje organizacije.

Našteti dejavniki usmerjajo podjetja k uvajanju konceptov podjetništva v svojo organizacijo. V grobem lahko motive in pričakovanja podjetij razdelimo na dve skupini. To ima za posledico idealen tip strateške odločitve, ki je v tem, ali je primarni cilj podjetja:

- **ekonomski** (ustvarjanje novih prihodkov ne glede na učinek na matično podjetje) ali
- **kulturološki** (pokazati matičnemu podjetju, kako je lahko bolj inovativno, ne glede na ekonomsko upravičenost notranjih podjetij, čeprav so bila ustanovljena z namenom, da so dobičkonosna).

V praksi je vedno prisotna kombinacija obeh ciljev (Kanter, 1990).

2.1.4. Notranje podjetniško naravnano okolje

Podjetja, ki želijo ustvariti ugodno okolje, katero bo podpiralo podjetniški način delovanja sposobnih posameznikov znotraj podjetja, morajo najprej spremeniti miselnost zaposlenih in stimulirati podjetniško okolje znotraj samega sebe. Posameznikom ali skupinam, ki imajo podjetniške ideje in so te ideje pripravljene realizirati znotraj podjetja, mora podjetje omogočiti sledeče (povzeto po: Pinchot, 1985):

- **pravico do iniciative** – pravica posameznika, da predstavi idejo, namesto da čaka, da ga odkrijejo;
- **pravico do izpeljave podjetniške priložnosti** – pobudnik naj bi sam realiziral projekt, zato se ne sme imenovati nekoga drugega za njegovo izpeljavo;
- **pravico do odločanja** – pobudnik ima možnost samostojnega odločanja, ko sprejema pomembne odločitve, povezane s projektom;
- **diskrecijsko moč** – podjetnik mora imeti na razpolago finančna sredstva, s katerimi lahko prosto razpolaga z namenom realizacije projekta;
- **pravico do malih začetkov** – možnost, da projekt napreduje stopenjsko, namesto natančno planiranega velikega projekta;
- **pravico do neuspeha** – podjetnika naj ne bi bilo strah sankcij v primeru neuspeha, podjetniški projekti so tvegani in s tem podvrženi možnemu neuspehu;
- **pravico do časa** – podjetnik mora imeti dovolj časa za realizacijo projekta;
- **pravico do zunanjih virov** – omogočen mu mora biti dostop do virov, ki znotraj podjetja niso dosegljivi, čemur pravimo svoboda gibanja;
- **pravico samostojne izbire članov tima** – izbira osebja, ki je kooperativno s podjetnikom in mu omogoča avtonomijo;
- **pravico izbire med različnimi dobavitelji, kupci, finančnimi viri** – svobodno izbiranje virov tudi zunaj organizacije, če so boljši in prilagodlivejši.

Podjetja z ustaljeno organizacijsko strukturo imajo večinoma težave z uvajanjem notranjega podjetništva, saj imajo togo birokratsko strukturo. Uspehi podjetij, ki so sposobna uspešno uvajati inovacije, pa govorijo v korist notranje podjetniškega

delovanja. Taka podjetja so dokaz, da je možno premagati ovire, ki onemogočajo uvajanje podjetniškega duha v ustaljena podjetja in to na način, ki omogoča, da podjetja v zreli fazi razvoja, kot tudi tista, ki so šele na začetku, izkoristijo prednosti notranjih podjetniških potencialov, kar jim bo omogočilo nov zagon in s tem povezan uspeh.

Za uvajanje podjetij na podjetniško naravnani način je potrebno določiti smernice in postopke za štiri najvažnejša področja (povzeto po: Drucker, 1992):

1. Podjetje mora biti dojemljivo za uvajanje inovacij ter v spremembah videti priložnosti namesto grožnje. Postavljene morajo biti smernice in postopki, ki so nujno potrebni za vzpostavljanje **podjetniške klime** znotraj podjetja.
2. Znotraj podjetja je obvezno **spremljanje in ocenjevanje** podjetniškega in inovatorskega obnašanja. Potrebno je izvajati ustrezna izobraževanja z namenom izboljšanja rezultatov.
3. Podjetniški način upravljanja ima za posledico določene postopke, ki so pogojeni z organizacijo podjetja, delovno silo in vodstvenim kadrom ter **kompensacijami, stimulacijami in z nagrajevanjem**.
4. Upoštevati **nasvete**, česa ne početi v sklopu notranje podjetniškega upravljanja.

Podjetja, ki želijo ustvariti ugodno notranje podjetniško okolje, v katerem se bodo lahko uspešno razvijala, morajo torej sprejeti določena pravila in se teh pravil, s pomočjo katerih bo v podjetju ustvarjeno ustrezno vzdušje, ki je pogoj za kreativno delovanje podjetnikov znotraj organizacije.

2.1.5. Značilnosti notranjega podjetnika

Proučevanje notranjega podjetništva se je razvilo v treh smereh. Prva smer se je osredotočila na notranjega podjetnika kot posameznika. Pri svojih proučevanjih so avtorji te smeri poudarjali njegove osebne značilnosti, zaobjeli pa so tudi prepoznavanje in podporo tem podjetnikom v organizacijah. Avtorji te smeri so: Souder, Pinchot, Luchsinger, Bagby, Ross, Lessem, Knight, McKinney, Jones, Butler ter Jennings (Antončič, Hisrich, 2003).

Druga smer proučevanja se je osredotočila na oblikovanje in ustanavljanje novih podjetij s strani korporacij. Poglavitni poudarek je bil na razlikovanju tipov novoustanovljenih podjetij, njihovemu prileganju matični korporaciji in vzpostavljanju notranjega okolja korporacije. Ta pristop so ubrali Hlavacek, Thompson, Cooper, Fast, Pratt, Hisrich, Peters, MacMillan, Szypersky, Klandt, Vesper, Burgelman, Carrier in Krueger (Antončič, Hisrich, 2003).

Najbolj konceptualen pa je pristop tretje smeri, ki se osredotoča na podjetniško organizacijo in proučuje njene značilnosti. K tej smeri so prispevali Hanan, Quinn, Schollhammer, Burgelman, Kanter, Drucker, Pinchot, Cuncan, Rule in Irwin, Stevenson, Jarillo, Kuratko, Marrifield, Stopford, Baden-Fuller ter Muzyka (Antončič, Hisrich, 2003).

Zadnji dve smeri imata skupno izhodišče, in sicer pogled na notranje podjetništvo z vidika matične organizacije, medtem ko prva izhaja iz posameznikov – notranjih podjetnikov, ki so vir podjetništva v že obstoječih podjetjih. Kljub temu da je raziskovanje potekalo v več smereh, je njihov namen skupen – in sicer raziskati notranje podjetništvo in opredeliti njegove elemente ter povezave med njimi. Tako je osnova za razvoj notranjega podjetništva uvajanje podjetniške kulture v obstoječe podjetje ali njegov del. Posledici tovrstnih prizadevanj sta dveh vrst. Po eni strani se spremeni kultura podjetja oziroma organizacije in hkrati tudi njegova hierarhična vrednost, kjer se umesti višje podjetniška iniciativa in sodelovanje zaposlenih pri iskanju novih rešitev in zbiranju predlogov. Po drugi strani pa prične podjetniško naravnana organizacija na določeni točki ustanavljati nova podjetja oziroma organizacijske enote, kjer nastopi vprašanje kompatibilnosti novonastalih tvorb z matično organizacijo. S procesom organiziranja novih podjetij se vedno pojavi potreba po identifikaciji in motivaciji potencialnih notranjih podjetnikov, od koder izvira zanimanje za prve od omenjenih smeri, ki proučuje osebne značilnosti notranjih podjetnikov.

Že iz obravnavanega je razvidno, da je značilnosti podjetnika zelo težko enoznačno opredeliti, še toliko težje pa je definirati značilnosti notranjega podjetnika. Notranji podjetniki se pojavljajo v različnih situacijah in so si osebno izredno raznoliki, poleg tega pa so sprva pogosto skriti znotraj velikih organizacij in se šele čez leta počasi odkrijejo in izkažejo v pravi luči.

Podjetnik je oseba, ki vnaša svojo ustvarjalnost v podjetje in je nosilec inovacije, ki jo lahko tudi realizira. Podjetnik, ki razvija do določene stopnje neodvisno zamisel v že obstoječem podjetju, pa je notranji podjetnik (povzeto po: Pinchot, 1985). Notranji podjetniki so ljudje, ki so pripravljeni prevzeti odgovornost v primeru neuspeha, so ljudje z vplivom in ugledom v organizaciji, ki vedo, kako uporabiti neformalna razmerja znotraj podjetja, njihov cilj pa ni samo razvoj novih tehnologij in proizvodov, temveč tudi uporaba vseh ostalih podpornih mehanizmov, ki so jim na razpolago znotraj podjetja, na primer marketinga in financ. Vse to počnejo notranji podjetniki z enim samim ciljem – prodreti z inovacijo in uspeti.

Notranji podjetnik je oseba v obstoječem podjetju, ki išče potencialne nove tržne priložnosti, pri čemer izkorišča in išče razpoložljive obstoječe in nove vire, ki mu

omogočajo prepoznavanje aktualnih tržnih priložnosti ter s tem povečanje proizvodnje oziroma prodaje. Je oseba, ki začne nov podjetniški projekt znotraj obstoječega podjetja. Na prvi pogled se nam morda zdi, da je notranji podjetnik nekakšna mešanica med klasičnim podjetnikom in managerjem oziroma zaposlenim v večji organizaciji, vendar temu ni čisto tako. Notranji podjetnik uvaja nove proizvode na nove trge za razliko od managerjev, ki vodijo in podpirajo aktivnosti v zvezi z obstoječimi proizvodi na že obstoječih trgih. Notranji podjetniki morajo povezovati proizvode in marketinške izkušnje, da bi omogočili podjetju vstop na nove zanimive trge.

Poleg tega imajo notranji podjetniki tudi popolnoma drugačen nabor osebnostnih lastnosti, kot jih ima klasični podjetnik ali manager. Seveda obstaja možnost, da je določena oseba lahko uspešna v vlogi podjetnika v klasičnem smislu in v vlogi notranjega podjetnika. Pravtako obstaja možnost, da je določena oseba lahko sprva uspešen manager v hierarhični in formalizirani veliki organizaciji, kasneje pa se prelevi v pristnega notranjega podjetnika in tudi v tej vlogi doživi uspeh. Vendar pa sta obe omenjeni kombinaciji prej izjema kot pravilo, saj so osebnostne lastnosti, potrebne za managerja, klasičnega podjetnika in notranjega podjetnika, zelo različne.

Večina uspešnih notranjih podjetnikov ima nekatere skupne značilnosti, ki so potrebne za uspeh na poslovnem in osebnem področju.

Najpomembnejše lastnosti za uspeh so:

- močna želja po uspehu,
- pozitivna naravnost,
- vztrajnost,
- kreativnost,
- tekmovalnost.

Lastnosti, ki škodujejo uspehu, pa so:

- nesposobnost timskega dela,
- nesposobnost proste komunikacije,
- nesposobnost delegiranja,
- destruktivnost,
- trmoglavost.

Prisotnost oziroma odsotnost navedenih lastnosti naj bi bile ključnega pomena pri prepoznavanju podjetniško usmerjenih posameznikov znotraj podjetja (povzeto po: Kierulff, 1976).

2.2. Dimenzije notranjega podjetništva

Za notranje podjetništvo ni mogoče določiti, da obstaja ali ne obstaja, ampak je kvečjemu mogoče ugotavljati, v kolikšni meri se pojavlja v posameznih podjetjih. To seveda ne implicira njegove vsebinske nedorečenosti, ampak le zahteva drugačen pristop. Tako je moč združiti elemente notranjega podjetništva, ki so jih izpostavili različni avtorji, v enotno večdimenzionalno oziroma večrazsežno shemo, v katero lahko razvrstimo posamezne konkretne primere notranjega podjetništva iz teorije in prakse ter tako skupno ocenjujemo stopnjo podjetništva v proučevanem podjetju po posameznih dimenzijah oziroma razsežnostih.

Glede na navedeno je notranje podjetništvo mogoče vsebinsko opredeliti z osmimi dimenzijami:

- nova podjetja ali enote,
- novi posli,
- inovacije izdelkov in storitev,
- tehnološke inovacije,
- samoprenova,
- prevzemanje tveganja,
- proaktivnost in
- tekmovalna/konkurenčna agresivnost

Vsaka od navedenih dimenzij se po svoji naravi razteza med dvema skrajnima poloma, ki obstajata le v abstrakciji, dejansko pa se konkretni primeri notranjega podjetništva vedno nahajajo med njima (povzeto po: Antončič, Hisrich, 2003).

2.2.1. Nova podjetja in enote

Novoustanovljena podjetja so najbolj vidna značilnost notranjega podjetništva, vključujejo pa oblikovanje več formalno avtonomnih oziroma delno avtonomnih enot ali firm. Te enote imajo različne pojavne oblike. Delujejo namreč lahko bodisi v okviru organizacijske strukture matičnega podjetja ali pa zunaj nje, vendar tako, da vsebinsko še vedno sodijo v to dimenzijo.

2.2.2. Novi posli

Dimenzija »nova podjetja« je sicer tesno povezana z novimi posli, vendar je razlika v tem, da je samo vstopanje v nove posle tesneje povezano z obstoječimi temeljnimi aktivnostmi matičnega podjetja kot pa z ustvarjanjem novih podjetij ali organizacijskih enot. Vstopanje v nove posle predstavlja uvajanje novosti v okvirih obstoječe organizacijske strukture, medtem ko se z oblikovanjem novega podjetja

oziroma organizacijske enote spremeni organizacijska struktura matičnega podjetja. Tako dimenzija novih poslov ne vključuje ustanavljanja novih podjetij oziroma drugih organizacijskih oblik, temveč se nanaša na vstopanje matičnega podjetja v nove posle.

2.2.3. Inovacije izdelkov oziroma storitev

Notranje podjetništvo vključuje razvoj novih izdelkov oziroma storitev ter njihovih izboljšav. Za podjetniško delovanje je značilen večji obseg in pogostost inoviranja novih izdelkov, s čimer je močno prisotna tudi težnja po tehnološkem vodstvu. Tovrstno inovativnost je moč dosegati ob nespremenjenih produkcijskih procesih, s katerimi izdelke oziroma storitve proizvedemo.

2.2.4. Tehnološke inovacije

Tehnološka inovativnost se razlikuje od prej omenjene v tem, da prinaša razvoj na področju produkcije izdelkov in storitev z novimi produkcijskimi metodami, procesi in postopki, kar ne pomeni nujno tudi novih izdelkov oziroma storitev.

2.2.5. Samoprenova

Ta dimenzija se nanaša na preoblikovanje matičnih podjetij skozi prenovo ključnih idej, na katerih so ta podjetja zgrajena. Prenova ključnih idej nujno vključuje spremembo strategije in preoblikovanje organizacijske strukture, zato notranje podjetništvo vedno vsebuje spremembe strateških usmeritev. Ta proces se pri podjetniško aktivni organizaciji odvija nenehno in ji je zato lastna fleksibilnost in prilagodljivost.

2.2.6. Prevezemanje tveganja

Prevezemanje tveganja je opredeljujoča in ena izmed temeljnih značilnosti podjetništva in je splošno sprejet element podjetniškega procesa. Tveganje je neločljivo povezano z ustvarjanjem novega (izdelka oziroma storitve, podjetja ali prodornih aktivnosti obstoječega podjetja). Hitro in intenzivno iskanje priložnosti, eksperimentiranje ter kratkoročna zavezanost virom zahtevajo dokaj velikopotezna dejanja, značilna za notranje podjetništvo.

Tako je pojav možnosti izgube pri tistem, ki tvega, prisoten tudi v notranjem podjetništvu, a se zaradi svojega izvora v matičnih podjetjih pojavlja v drugačnih oblikah kot pri klasičnem podjetništvu.

Tveganje izvira iz sprejemanja pomembnih in ključnih odločitev v razmerah negotovosti, ki je lahko prisotno tudi na ravni matičnega podjetja kot celote, vendar je pogostejše pri notranjem podjetju, kjer je prisotnost take vrste sprejemanja odločitev v močnem kontrastu z matično organizacijo. Tako stanje je vzdržno le, če se pri oblikovanju notranjega podjetja natanko opredelijo pooblastila in odgovornosti, ki jih njegovi nosilci prevzemajo, kar je ključna razlika v primerjavi s »klasičnim« podjetništvom, kjer teh dogovorov ni in podjetnik sam razpolaga v polni meri in povsem neodvisno z viri, ki jih ima na voljo, sam pa nosi tudi celotno tveganje za rezultate sprejetih odločitev.

Na tej točki je jasno razvidna tesna medsebojna povezanost in soodvisnost prevzemanja tveganja z drugimi dimenzijami notranjega podjetništva. Od zasnove organizacije in opredelitve oblikovanja notranjih podjetji ter njihove umestitve v odnosu do matičnega podjetja so odvisni vrsta tveganja ter njegovi nosilci. Progresivnost samoprenove ter vstopanja v nove posle pa določa njegov obseg. Ne glede na prepletenost z drugimi dimenzijami je prevzemanje tveganja kot temeljni element podjetništva nedvomno prisoten tudi kot samostojna dimenzija notranjega podjetništva.

2.2.7. Proaktivnost

Dimenzija »proaktivnost« vključuje prevzemanje pobude oziroma iniciative pri razvijanju in iskanju novih priložnosti. Tako se meri stopnjo namere podjetja, da vodi, ne le sledi konkurentom na ključnih področjih, kot so vpeljava novih izdelkov in storitev, proizvodnih tehnologij in administrativnih postopkov. Proaktivnost je merjena z obsegom sprejemanja odločitev, osnovanih na določeni stopnji daljnosežnosti in izvajanja aktivnosti, ki so usmerjene v zadovoljevanje potreb v prihodnosti. Tveganje narašča z naraščanjem proaktivnosti, saj je za daljše časovno obdobje težje napovedati ključne dejavnike zelenega izida.

2.2.8. Konkurenčna agresivnost

Ta dimenzija opredeljuje nagnjenje podjetja k izzivanju svojih konkurentov. Podjetniški duh organizacije se namreč odraža tudi v njenem nagnjenju, da agresivno tekmuje s svojimi konkurenti v panogi. Pogoji za to nagnjenje primarno izvira iz takšnega delovanja managementa podjetja, ki želi prevzeti iniciativo med konkurenti in jih na ta način obvladovati. Razlika med to dimenzijo in dimenzijo proaktivnosti je v tem, da je slednja odziv na priložnosti (bodisi na trgu, bodisi z vpeljavo novih izdelkov oz. storitev ali organizacijskih procesov), medtem ko gre pri konkurenčni agresivnosti za odziv na aktivnosti s strani konkurentov. Zato konkurenčna agresivnost zajema drugačen nabor akcij, po katerih posegajo

podjetja, saj so te aktivnosti večinoma odmerjene z namenom vplivati na konkurenco oziroma na tržna razmerja, medtem ko gre pri proaktivnosti predvsem za namen izkoristiti npr. neko tržno priložnost. S tem sicer podjetje lahko tudi vpliva na konkurenco, vendar to ni glavni namen proaktivnosti.

2.2.9. Osemdimensionalni koncept notranjega podjetništva

Opisanih osem dimenzij združuje vse kategorije notranjega podjetništva z vidika matičnega podjetja. Opisane dimenzije so med seboj neodvisne in vsaka zajema drugačen vidik notranjega podjetništva, zato so vsebinsko upravičeno in pravilno razdeljene. Hkrati pa pripadajo istemu modelu notranjega podjetništva, kar dokazujejo tudi empirične raziskave. To pomeni, da so si razsežnosti notranjega podjetništva dovolj različne med seboj, da so smiselni okvir za proučevanje notranjega podjetništva in njegovih konkretnih pojavov, hkrati pa so si med seboj dovolj sorodne, da pripadajo istemu konceptu (Antončič, 2002).

Na tem mestu je potrebno omeniti še avtonomijo, ki je pri proučevanju podjetništva ena izmed njegovih opredeljujočih prvin in bi zato zahtevala svojo posebno dimenzijo. Avtonomija je bila v mnogih teorijah proučevana z vidika posameznika in njegovega odnosa do organizacije oziroma podjetja, ki naj bi mu jo omejevala. V okvirih notranjega podjetništva pa jo je moč prerazporediti v dimenzijo novih podjetij oziroma novih oddelkov v matičnem podjetju.

Taka umestitev avtonomije je primernejša iz razloga, da sama ustanovitev lastnega podjetja podjetniku še ne daje nujno avtonomije, ki mu jo ponavadi pripisujemo, še posebej ko jo primerjamo s tisto, ki je na voljo managerjem v že obstoječem, ponavadi večjem podjetju oziroma organizaciji. Danes so namreč tudi lastniško nepovezana podjetja medsebojno soodvisna in imajo dogovorjene odgovornosti za skupne aktivnosti, bodisi da gre za preprosta razmerja do dobaviteljev in kupcev, bodisi da gre za kompleksnejša partnerska sodelovanja. Zaradi tega je avtonomijo primerneje povezovati s svobodo pri sprejemanju odločitev (od strateških do povsem operativnih) kot pa s pravno-formalnim statusom posameznika in njegove pozicije znotraj večjega podjetja ali pa kot lastnika svojega podjetja.

S tem je osemdimensionalni model notranjega podjetništva celovit in obenem dovolj specificiran model, ki lahko sistematično umešča konkretne primere notranjega podjetništva po ključnih parametrih in tako omogoča oblikovanje primerjav in izvajanje analiz njihovih rezultatov. Konceptualno široka zasnova modela pa dopušča tudi njegovo teoretično nadgradnjo in združitev z bodočimi novimi spoznanji s področja notranjega podjetništva.

2.3. Rezultati notranjega podjetništva

Za notranje podjetništvo je značilno, da se spreminja organizacijska oblika podjetja in sicer prehaja od hierarhične vertikalne organiziranosti po oddelkih v horizontalne oblike organiziranosti. Hierarhija temelji na treh ključnih podmenah: okolje je stabilno, procesi so predvidljivi in rezultat je znan, stvarnost pa je seveda drugačna, zato so spremembe iz hierarhije v razpršeno organizacijsko obliko nujne. Podjetja, ki začenjajo z notranjepodjetniškimi procesi, morajo sprejeti dejstvo, da bodo morala odpraviti nepotrebne hierarhične ravni in odstraniti ovire za dostop inovatorjev do potrebnih virov in informacij.

Podjetja, ki sprejmejo notranje podjetništvo kot del bodočega načina delovanja, so sposobna hitrejšega prilagajanja trgom in postajajo bolj dinamična. Temeljno poslanstvo takih podjetij postane skupna vizija podjetja, nove vrednote pa povezujejo vse zaposlene, ki sprejemajo in delijo to vizijo. Korporacije, ki želijo razviti takšen inovativno usmerjen način poslovanja, morajo spremeniti način razmišljanja. Najuspešnejša podjetja, ki so uspela na trgih, kjer so spremembe vse hitrejše in konkurenca vedno večja, so bila prisiljena k prehodu na netradicionalni način upravljanja. Samo to jim je namreč omogočilo hitrejšo prilagajanje tržnemu povpraševanju. Za netradicionalen način upravljanja podjetij je značilno: sproščanje pravil in postopkov, nehierarhična organizacija, razpršitev odgovornosti na posameznike in skupine, prost pretok informacij, komunikacijska odprtost, angažiranje zaposlenih v razpravah in odločanju ter organiziranje starega podjetja v novo vrsto strukture.

Kot izhaja že iz zgornjih navajanj, je notranje podjetništvo izjemnega pomena za razvoj posameznega podjetja in posledično tudi celotnega nacionalnega gospodarstva. Številni teoretiki in raziskovalci so prav notranjemu podjetništvu namenili veliko pozornosti, ker so se njegovi pozitivni učinki pričeli kazati na rezultatih vse številčnejših podjetij in predvsem na oživitvi velikih korporacij. Seveda pa je notranje podjetništvo odločilnega pomena tudi za majhna in srednja podjetja (povzeto po: Antončič et.al., 2002).

Najpomembnejša posledica notranjega podjetništva so poslovni rezultati podjetja, to sta njegova rast in dobiček. Navedeni rezultati se lahko kažejo v absolutnem smislu, kot sta na primer rast prodaje in rast stopnje dobička, ali v relativnem smislu, kot so na primer rast tržnega deleža, rast dobička v primerjavi s konkurenco in podobno.

Model notranjega podjetništva (po Antončiču, 2002), predstavlja njegovo funkcijo v podjetju ter vzroke in posledice tega pojava. Med vzroke, ki imajo pozitiven vpliv na notranje podjetništvo, prištevamo dejavnike okolja in dejavnike organizacije, pri čemer so najpomembnejši dejavniki notranje organizacije, nad katerimi ima

management največji vpliv. Med njimi na razvoj notranjega podjetništva najmočnejše vplivata notranjeorganizacijska podpora in število strateških povezav. Pri tem je potrebno poudariti, da večanje števila strateških povezav sicer ugodno vpliva na notranje podjetništvo, vendar le do določene meje, saj lahko preveliko število povezav prične delovati zaviralno. Med glavne in najpomembnejše posledice notranjega podjetništva pa po navedenem modelu sodita vpliv na rast podjetja in vpliv na dobiček podjetja.

Z razvojem notranjega podjetništva se izboljšujejo poslovni rezultati, zato je v vsakem podjetju priporočljivo, da vodilno osebje podpira podjetniške dejavnosti, spodbuja samostojnost pri delu, ustrezno nagraduje ustvarjalnost, zaposlenim zagotavlja sredstva in čas za razmišljanje o novih projektih in ukvarjanje z njimi, sprošča meje znotraj organizacije ter da vključi podjetje v sodelovanje z drugimi podjetji.

3. Trženje nepremičnin

Pred dobrim desetletjem smo na podlagi takrat veljavnega stanovanjskega zakona množično postali lastniki stanovanj. S tem se je vzpostavil potencialno precej širok nepremičninski trg, ki je v zadnjem desetletju doživel pravi razcvet. Povečal se je obseg transakcij, hkrati pa so se nenehno zviševale tudi cene, predvsem v prestolnici, na Obali in najbolj priljubljenih lokacijah. Tako je danes na najbolj priljubljenih lokacijah zlahka mogoče najti stanovanjske novogradnje, katerih cena kvadratnega metra presega 500 tisoč tolarjev. Cenam novogradenj smiselno sledijo tudi cene starih stanovanj, vendar se neredko zgodi, da takšno stanovanje prodajo po nerazumno visoki ceni, ki že na prvi pogled izstopa iz tržnih okvirov.

Od tod izvira ideja za del magistrske naloge, v katerem želim predstaviti temeljne značilnosti nepremičninskega trga, njegovo delovanje, metodologije ocenjevanja nepremičnin, postopke pri prometu nepremičnin ter pomembnejše dejavnike, ki vplivajo na ceno nepremičnin.

S pomočjo ankete med gradbenimi podjetji in nepremičninskimi agencijami bom skušal razložiti razmerja med ponudbo in povpraševanjem na slovenskem nepremičninskem trgu, predvsem pa pokazati, kako vpliva notranje podjetništvo vpliva na delovanje nepremičninskih posrednikov ter na delovanje celotnega trga nepremičnin v Sloveniji.

3.1. Splošno o nepremičninah

3.1.1. Pojem nepremičnine

Nepremičnino so poskušali definirati že številni avtorji, seveda različno glede na čas in namen opredeljevanja. Tako lahko v literaturi zasledimo naslednje definicije nepremičnine:

- *Nepremičnina* je premoženje, dobrina ali vrsta imetja, ki se prične z zemljiščem in vsebuje vse stalne izboljšave zemljišča (Dasso, Ring, 1985).
- *Nepremičnina* je zemljišče in vse, kar je na njem zgrajeno, raste ali je pritrjeno (Unger, 1991).
- *Nepremičnina* je zemljišče in vse, kar zemljišču pripada in je po zakonu nepremično (Cirman Andreja et al., 1999).

Temeljna delitev stvari v številnih pravnih redih je delitev na premične in nepremične stvari. Ti vrsti se ne razlikujeta samo zaradi naravnih lastnosti, kot to izhaja iz samega poimenovanja, ampak tudi zaradi posebnega ekonomskega pomena nepremičnin v določene času in prostoru. Nepremičnine imajo ekonomske značilnosti, ki so pogosto posledica njihovih naravnih lastnosti. Najpomembnejše značilnosti, ki ločijo nepremičnine od premičnin, so:

- nepremičnina se ne premika,
- nepremičnine ni mogoče uničiti (predvsem zemljišča),
- nepremičnina je ekonomsko, psihološko in tudi pravno gledano trajna dobrina,
- nepremičnina je praviloma več vredna od premičnine,
- nepremičnina je zelo pomemben sestavni del prostora.

V našem pravu Zakon o temeljnih lastninskih razmerjih sicer uporablja besedi premičnina in nepremičnina, vendar samega pojma nepremičnina ne definira. Po Zakonu o zemljiški knjigi so nepremičnine zemljišča, stavbišča in posamezni deli stavb, ter drugi objekti, če tako določa zakon, pri čemer je nepremičnina predvsem zemljišče, ki je identificirano s parcelo in razpoznavnimi znaki, ki določeno parcelo individualizirajo.

3.1.2. Lastnosti nepremičnin

V primerjavi z ostalimi dobrinami imajo nepremičnine določene specifične lastnosti, ki jih razdelimo v tri velike skupine (Cirman Andreja et al., 1999):

a) *Fizične lastnosti*

- Osnovna lastnost nepremičnin je njihova **nepremičnost**, ki pa v celoti velja le za zemljišča, medtem ko je prestavljanje zgradb sicer možno, vendar povezano z izjemno visokimi stroški.

- Podobno velja za drugo značilnost, **neuničljivost**, ki tudi v celoti velja le za zemljišča. Pri neuničljivosti je pomembno razlikovati med fizično neuničljivostjo in ekonomsko trajnostjo, ki je lahko zaradi spremenjenih okoliščin drugačna. Po ekološki katastrofi in kontaminaciji zemljišča to še vedno obstaja, vendar pa je njegova ekonomska vrednost enaka nič.
- Tretja lastnost je izrazita **heterogenost** nepremičnin, saj zaradi neločljive povezanosti z lokacijo ni mogoče najti dveh popolnoma enakih nepremičnin.
- Značilno je tudi, da so nepremičnine **kompleksne, večdimenzionalne dobrine**, kar vodi do tega, da lahko nanje gledamo tudi kot na skup karakteristik, kot so na primer velikost, starost, lega.

b) Ekonomske lastnosti

- Za nepremičnine je značilna njihova **redkost**. Vendar pa je redkost nepremičnin relativna. To pomeni, da se omejen obseg ponudbe nanaša na stavbe in zemljišča določene kakovosti. Kljub absolutni omejenosti zemljišč, vendarle velja, da je danes, čeprav ob rastoči populaciji, njihova redkost zaradi učinkovitejše rabe zemljišč (gradnje večnadstropnih stavb, večji hektarski pridelki ipd.) relativno celo nekoliko manjša kot nekoč.
- Pomembno vlogo igrajo tudi **fizična, ekonomska in socialna lokacija** nepremičnin, ki pogojujejo njihovo različno uporabnost in vrednost. S samo nepremičnino je neločljivo povezan družbenoekonomski značaj soseščine in fizičen značaj okolice, ki ustvarjata monetarne in psihološke prednosti in koristi lastnikom oziroma uporabnikom in se posledično zrcalita v sami vrednosti nepremičnine. V okviru lokacije igra pomembno vlogo dostopnost nepremičnine v smislu stroškov (čas in stroški transporta), ki so potrebni, da pridemo do nepremičnine oziroma iz nje.
- Za nepremično premoženje je značilno medsebojno vplivanje uporabe, izboljšav in vrednosti, t.i. **soodvisnost**. To pomeni, da je vrednost določene nepremičnine odvisna od značilnosti nepremičnin v okolici in od načina njihove uporabe. Tako lahko izgradnja ceste poveča vrednosti nepremičnin, ki so tako bolje povezane s centrom mesta. Podobno velja za izgradnjo šol, vrtcev ali povezavo v omrežje javnega transporta. Na drugi strani so učinki okolja lahko tudi negativni. Sprememba trase prometnejših cest lahko močno prizadene gostišča in njihovo vrednost, če je nova cesta speljana daleč stran.
- Nenazadnje pa je ekonomsko zelo pomembna lastnost tudi **dolga življenjska doba** nepremičnin in **dolga povračilna doba investicij v nepremičnine**.

c) Institucionalne lastnosti

- **Zakonodaja** in različni načini regulacije, kot na primer lokalni in regionalni prostorski plani, nadzor najemnin in podobno, imajo na nepremičnine in njihovo vrednost močan vpliv.

- Na vrsto, izgled in uporabo nepremičnin vplivajo tudi **lokalne** in **regionalne navade**. Hiše na Primorskem se razlikujejo od hiš na Gorenjskem, prav tako se naselja v urbanih središčih razlikujejo od naselij na podeželju.
- Na trg nepremičnin in poslovanje na njem imajo bolj ali manj močan vpliv tudi različna **nepremičninska združenja in organizacije**. V svetu in tudi pri nas so zelo vplivna združenja nepremičninskih posrednikov, cenilcev, različna stanovanjska združenja in podobno.

3.1.3. Vrste nepremičnin

Nepremičnine lahko glede na namen in dejansko uporabo razdelimo na naslednjih šest vrst (Cirman Andreja, et al., 1999):

- **Stanovanjske nepremičnine** vključujejo eno- ali večdružinske stanovanjske zgradbe in stavbna zemljišča za stanovanja.
- **Poslovne nepremičnine** so trgovine in trgovski centri, pisarniške zgradbe, gledališča, hoteli, moteli, stavbna zemljišča za poslovno dejavnost in druge.
- **Industrijske nepremičnine** delimo na tovarne, skladišča, rudnike, stavbna zemljišča za industrijsko dejavnost in druge.
- **Kmetijske nepremičnine** so vse kmetije in živinorejske farme razen rekreacijskih nepremičnin, neuporabljenih razvitih zemljišč ob urbanih območjih in podobnega.
- **Nepremičnine za posebne namene** vključujejo izobraževalne institucije, religiozne institucije, bolnišnice, domove za upokojence, igrišča, pokopališča in številne druge.
- **Javne nepremičnine** so avtoceste, parki, upravne zgradbe, šole in druge nepremičnine, namenjene javni uporabi.

3.1.4. Vrednost nepremičnin

Vrednost nepremičnine je odvisna od značilnosti same nepremičnine in od vplivov okolja, v katerem se nepremičnina nahaja. Med značilnosti nepremičnine uvrščamo velikost, izgled, kakovost nepremičnine, komunalno opremljenost, lokacijo in okolico, pravne omejitve za razvoj in drugo. Vrednost nepremičnine je odvisna tudi od vplivov mikro in makro okolja. Na mikro okolje vplivajo ekološki pogoji, ponudba različne infrastrukture, ekonomska razvitost področja, značilnosti ljudi, ki tam živijo, predvsem njihove navade, življenjski standard, velikost družine in podobno. V makro okolju pa imata pomembno vlogo politična in zakonodajna ureditev, ki se kažeta v pravicah in obveznostih prebivalcev, kot so možnosti šolanja, zagotavljanje varnosti s strani policije, davčna politika in drugo.

Na področju ocenjevanja vrednosti nepremičnine je potrebno ločiti med termini »vrednost«, »cena« in »stroški« (Friedman, 1982):

- vrednost nepremičnine – količina denarja ali ekvivalenta, ki bi ga bil bodoči kupec pripravljen plačati za nepremičnino, ki se ocenjuje;
- stroški – količina izdatkov, potrebnih za proizvodnjo podobne nepremičnine, kot je ocenjevana (stroški poslovanja z nepremičnino zajemajo vse administrativne stroške, ki so povezani z upravljanjem nepremičnine, ter obratovalne stroške);
- cena nepremičnine – količina denarja ali ekvivalenta, ki je bil v preteklosti potrošen za nakup podobne nepremičnine.

Poznamo tri vrste vrednosti nepremičnine. To so:

- **Uporabna vrednost nepremičnine**, ki je pogosto opredeljena kot subjektivna vrednost, predstavlja vrednost nepremičnine za posameznika ali skupino. Kaže se v koristnosti, ki jo nepremičnina prinaša lastniku ali določeni skupini. Sem se šteje investicijska vrednost nepremičnine, ki jo cenilci ocenjujejo za točno določenega investitorja.
- **Menjalna vrednost nepremičnine** je kot nasprotje uporabni vrednosti pogosto opredeljena kot objektivna vrednost in predstavlja vrednost nepremičnine za ljudi v splošnem. Ta vrednost nepremičnine predstavlja ceno, ki bi jo nepremičnina dosegla na svobodnem, odprtem in konkurenčnem trgu na podlagi ravnotežja med silami ponudbe in povpraševanja. Primer menjalne vrednosti, ki jo cenilci najpogosteje ocenjujejo, predstavlja tržna vrednost nepremičnine.
- **Tržna vrednost nepremičnine** je določena z najvišjo ceno, izraženo v denarju, ki jo bo nepremičnina dosegla na konkurenčnem in odprtem trgu pod pogoji, ki so značilni za pošteno prodajo. Pri tem se predpostavlja, da se kupec in prodajalec obnašata racionalno, da sta dobro obveščena o vseh potrebnih dejstvih in da na ceno ne vplivajo morebitne neobičajne okoliščine. Da lahko v tej zvezi govorimo o tržni vrednosti, morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji:
 - motivacija kupca za nakup in prodajalca za prodajo nepremičnine ne sme biti nenavadna,
 - kupec in prodajalec morata biti dobro informirana o vseh dejstvih v zvezi z nakupom oziroma prodajo, tako da lahko v največji možni meri uveljavljata svoje interese,
 - kupec in prodajalec morata imeti dovolj časa za transakcijo,
 - plačilo za nepremičnino mora biti v denarju ali ekvivalentu,
 - financiranje nakupa mora biti v času in kraju običajno,
 - cena mora predstavljati denarni izraz vrednosti nepremičnine.

Tako opredeljena tržna vrednost predstavlja tržno vrednost v idealnih pogojih na trgu nepremičnin, ki v realnem svetu le redko obstajajo. V praksi zato cenilci pogosto ocenjujejo tržno vrednost kot najverjetnejšo prodajno ceno nepremičnine. V tem primeru predstavlja tržna vrednost nepremičnine tisto

prodajno ceno, po kateri bi se nepremičnina najverjetneje prodala na obstoječem trgu, pri obstoječi informiranosti ter pri danem obnašanju kupcev in prodajalcev.

3.1.5. Aktivnosti, povezane z nepremičninami

Z nepremičninami so povezane različne aktivnosti, ki jih lahko razdelimo v štiri skupine:

- **razvoj in gradnja nepremičnin** – razparceliranje, razvoj, gradbeništvo;
- **investiranje in financiranje nepremičnin** – posojilodajalstvo in investiranje;
- **posredništvo** – pri prometu stanovanjskih, poslovnih, industrijskih in kmetijskih nepremičninah;
- **druge specializirane storitve** – vrednotenje, arhitektura, planiranje, svetovanje, upravljanje, izobraževanje, analiziranje, garancije, zavarovanje in podobno.

Poslovanje z nepremičninami zajema vse človeške aktivnosti, povezane z nepremičninami, in sicer nakup, zakup, prodajo, zamenjavo, oddajo v najem, upravljanje, vrednotenje, posredovanje pri prometu in drugo (Cirman Andreja, et al., 1999).

3.2. Pravna ureditev nepremičnin v Sloveniji

Ena izmed posebnosti trga nepremičnin je tudi njegova relativna omejenost z regulativo s strani države. Nepremičnine so tako pomembne dobrine, da država noče prepustiti trgovanja z njimi zgolj zakonitostim ponudbe in povpraševanja na trgu, temveč želi vplivati in usmerjati trženje nepremičnin s številnimi predpisi in davki. Poleg države imajo določeno regulativno funkcijo na področju nepremičnin tudi lokalne skupnosti, tako da se morajo subjekti na nepremičninskem trgu gibati znotraj omejenih okvirov, ki jih postavljajo država ter lokalne skupnosti.

Država sprejema zakonodajo na tem področju (na primer Zakon o urejanju prostora, Zakon o zemljiški knjigi), tako država kot lokalne skupnosti pa pripravljajo in sprejemajo svoje prostorske akte, izvajajo prostorske ukrepe ter izvršujejo druge pristojnosti, določene z zakonom.

Država močno posega na nepremičninski trg tudi s svojo davčno zakonodajo, tako da preko številnih zakonov in drugih predpisov spremlja, usmerja in obdavčuje promet nepremičnin. Kakor celotno poslovanje v Sloveniji je torej tudi promet z nepremičninami podvržen obdavčitvi, se pa ureditev razlikuje glede na to, ali trguje z nepremičninami gospodarski subjekt ali fizična oseba.

Dajatve, ki se nanašajo na trg nepremičnin, so:

- davek na promet nepremičnin,
- davek na dodano vrednost,
- davek od dobička iz kapitala (podvrsta dohodnine),
- davek od dohodkov iz premoženja (podvrsta dohodnine),
- davek na dediščine in darila in
- nadomestilo za uporabo stavbnega zemljišča.

Podrobnejša razčlenitev pravne ureditve nepremičnin v Sloveniji in natanšnejši opis posameznih zakonov vsebinsko presega okvirje tega magistrskega dela, zato sem obširnejše informacije s tega vključil v Prilogo 1.

3.3. Trg nepremičnin

3.3.1. Pojem

Ena izmed mnogih splošnih opredelitev trga je, da gre za srečanje kupcev in prodajalcev, ki si želijo izmenjati blago, storitve in denar. Trg nepremičnin pa je stičišče ljudi, ki trgujejo z dobrinami, katerih količina in kvaliteta sta težko merljivi, saj se na njih trguje z lastniškimi pravicami (Cirman Andreja, et al., 1999). Trg nepremičnin je skupek mehanizmov, po katerih se prenaša lastništvo nepremičnin in se določa njihova cena. Na tem trgu se določa tudi namembnost uporabe nepremičnin (Fredman, 1988)

3.3.2. Funkcije trga nepremičnin

Rezultat delovanja trga je razporeditev uporab zemljišč, ki odraža socialne in ekonomske preference ter potrebe neke skupnosti ali področja. Osnovne funkcije, ki jih pri tem trg nepremičnin opravlja, so (Cirman Andreja, et al., 1999):

- *Menjava* lastništva in prerazdelitev zemljišč in obstoječega prostora različnim uporabnikom, glede na preference finančno sposobnih uporabnikov. Pri tem gre lahko za prodajo, najem ali druge davčno vzpodbujene transakcije.
- *Informiranje* o cenah in vrednostih nepremičnin ter o ostalem dogajanju na nepremičninskih trgih je izrednega pomena za odločitev investitorjev, posojilodajalcev, upravljavcev, gradbenih in proizvodnih podjetij, posrednikov, cenilcev in drugih tržnih udeležencev. Gre za podatke o doseženih cenah nepremičnin, vrednosti primerljivih posesti in njihovih uporabah, višini najemnin in podobno.
- *Prilagajanje* kvalitete in količine prostora spremembam socialnih in ekonomskih potreb je tretja pomembnejša funkcija trga nepremičnin. S spremembo uporabnosti nepremičnine se lastniki odzivajo na različne tržne priložnosti in pritiske.

3.3.3. Značilnosti trga nepremičnin

Edinstvene značilnosti nepremičnin kot tržne dobrine dajejo vtis neurejenosti trga nepremičnin. Zaradi svojstvenih lastnosti nepremičnin se ta trg razlikuje ne le od trgov popolne konkurence, temveč tudi od ostalih trgov. Njegove najpomembnejše značilnosti so (Cirman Andreja, et al., 1999):

- **Lokalizirana konkurenca**

Nepremičnost, heterogenost in trajnost nepremičnin so vzrok za specifično konkurenco posameznega območja. Da bi potencialni kupci popolnoma spoznali prednosti neke nepremičnine, si jo morajo namreč ogledati. Posamezne nepremičnine pa je težko primerjati, kar vpliva na omejenost konkurence. Zaradi nepremičnosti in heterogenosti nepremičnin so za ta trg značilne še velike razlike med posameznimi regijami in državami, tako v vrednosti kot v številu transakcij.

- **Slojevito povpraševanje**

Ljudje navadno iščejo in uporabljajo nepremičnine v točno določene namene. Trg in nepremičninski strokovnjaki se temu prilagajajo, zato se slednji navadno specializirajo za posamezno nepremičninsko področje. Na trgu pa se slojevitost kaže v različnem gibanju ponudbe in povpraševanja na posameznih področjih. Tako je na primer trg stanovanj lahko zelo aktiven, medtem ko trg enodružinskih hiš stagnira.

- **Slaba informiranost tržnih udeležencev**

Transakcije med prodajalci in kupci so navadno zaupne in decentralizirane, zato je pridobivanje tržnih informacij zahtevno in drago opravilo. Tržni udeleženci so tako navadno slabo informirani in iščejo pomoč pri nepremičninskih izvedencih, kar pa viša transakcijske stroške.

- **Fiksnost ponudbe na kratki rok**

Usklajevanje ponudbe in povpraševanja je pogosto možno le na dolgi rok. Na povpraševanje, ki je lahko precej razgibano že v krajših obdobjih, se kratkoročno nespremenljiva ponudba težko odziva.

3.3.4. Vrste nepremičninskih trgov

Vrste nepremičninskih trgov lahko v grobem razdelimo na pet skupin, in sicer stanovanjski, poslovni, industrijski, agro-kulturni ter trg nepremičnin s posebnim namenom. Vsak od naštetih trgov združuje specifične potrebe kupcev po določenem namenu rabe nepremičnine.

Vrste nepremičninskih trgov lahko še naprej delimo in sicer:

- *trg stanovanjskih nepremičnin* lahko razdelimo na trge mestnih, primestnih in kmetijskih nepremičnin;
- *trg poslovnih nepremičnin* lahko razdelimo na trg pisarn, trgovin, shramb, garaž, hotelov ali motelov, gledališč in podobno;
- *trg industrijskih nepremičnin* lahko razdelimo na tovarne, uslužna podjetja, rudnike, skladišča, naftovode ...
- *trg agro-kulturnih nepremičnin* lahko delimo na gozdove, pašnike, ranče, sadovnjake, njive ...
- *trg nepremičnin s posebnim namenom* pa na javne nepremičnine, cerkve, pokopališča, parke, golf igrišča, klube ...

3.3.5. Delovanje trga nepremičnin

Trg nepremičnin se na spremembe povpraševanja in ponudbe odziva podobno, kot nas uči ekonomska teorija. Odstopanja od teorije pojasnujemo z nepopolnostmi trga, kot so heterogenost proizvodov, počasna proizvodnja nove ponudbe, močna vloga posojil, davčne olajšave in drugo (Cirman Andreja, et al., 1999):

- Nepremičnine, ki so primerljive glede na njihovo velikost in kvaliteto, navadno na trgu dosegajo podobne cene, ki so pri uravnoteženi ponudbi in povpraševanju stabilne.
- V primeru presežnega povpraševanja se na trgu vzpostavi tako imenovani trg prodajalcev, za katerega veljajo visoke cene in posledično zmanjševanje zasedenosti nepremičnin in pospeševanje njihove nadaljnje gradnje. Obratno velja za tako imenovani trg kupcev, kjer so v boljšem položaju kupci. Obe stanji prenehata z vzpostavitvijo ravnotežja ponudbe in povpraševanja.
- Pomembno vlogo imajo tudi spremembe stroškov posojil, saj nižje obrestne mere spodbujajo povpraševanje po nepremičninah. Morebitna ciklična gibanja trga nepremičnin so tako navadno bolj povezana s spremembami monetarne politike kot z običajnimi gospodarskimi cikli.

Na lokalno povpraševanje in ponudbo nepremičnin vplivajo najrazličnejše spremembe na ekonomskem, biološkem, političnem in socialnem področju.

- Število in značilnosti prebivalstva pomembno vplivajo na potencialno povpraševanje po večini tipov nepremičnin, ob upoštevanju kupne moči prebivalstva pa vplivajo tudi na dejansko povpraševanje.
- Trg nepremičnin je občutljiv na spremembe v zaposlenosti, na prihodke na eni strani ter na spremembe varčevanja, dostopnosti kreditov in obrestnih mer na drugi strani.
- Pomembne so spremembe prodajnih in najemnih cen nepremičnin in njihov vpliv na zasedenost nepremičnin.

- Davki in različni predpisi ter regulacije se pogosto uporabljajo za spodbujanje ali zaviranje na področju nepremičnin ali pa celo usmerjajo uporabo nepremičnin za določene namene in s tem močno vplivajo na dogajanje na njihovih trgih.
- Ponudba nepremičnin je odvisna tudi od cen in razpoložljivosti zemljišč ter cen dela in gradbenih materialov. Na dogajanje na trgu pa vplivajo tudi vsa spreminjanja gradbene tehnologije in kvaliteta gradnje.

3.3.6. Vloga države na nepremičninskem trgu

Država ima ključno vlogo pri spodbujanju izgradnje novih nepremičnin, s čimer močno vpliva na trg nepremičnin. Državo predvsem zanima zagotovitev zadostne infrastrukture za zadovoljitev potreb gospodarstva ter reševanje stanovanjske problematike.

Na stanovanjski trg država posega s stanovanjsko politiko, ki ima celovite in obsežne cilje, ki zadevajo količinske, kakovostne in cenovne parametre stanovanjske potrošnje gospodinjev, mobilnost, izbiro stanovanj, stanovanjske naložbe itd. Zaradi močne državne intervencije bi stanovanjski trg lahko označili kot mešano ekonomijo in ne kot prosti trg, kajti model prostega trga ne dopušča nekaterih omejitev, ki so na stanovanjskem trgu nujne že zaradi posebnosti stanovanja kot dobrine (Mandič, 1996).

Čeprav se trguje z lastninskimi pravicami, si država kljub zasebnemu lastništvu nepremičnin pridrži določene pravice, s katerimi lahko odločujoče vpliva na dogajanje na posamičnih trgih (Cirman Andreja, et al., 1999):

- Pravica lokalnega obdavčenja nepremičnin. Lokalne skupnosti nepremičnine na svojem območju običajno obdavčujejo. Osnovo za obdavčenje predstavlja vrednost nepremičnine, lahko pa je osnova določena tudi drugače. Nepremičninski davki skupaj z ostalimi davčnimi in nedavčnimi prihodki financirajo delovanje lokalne skupnosti in omogočajo preskrbo z javnimi dobrinami. Ob razumni uporabi teh davčnih prihodkov s strani države se lahko vrednost nepremičnin s tem tudi povečuje (na primer priklop na kanalizacijsko omrežje, izgradnja cest ipd.).
- Pravica prisilnega odkupa. Da bi se skupnost lahko prilagajala spreminjajočim se socialnim in ekonomskim potrebam, si država, brez obveznega pristanka lastnika, a ob pravični odškodnini, pridrži pravico prisilnega odkupa nepremičnine ali razlastitve za javno uporabo.
- Pravica zagotavljanja reda z zakonodajo, ki določa, kaj lastnik sme in česa ne sme početi z nepremičnino. Na ta način država uvaja red, pospešuje varnost, zdravje, moralo in splošno blaginjo.

- Pravica do vrnitve posesti. Država to pravico uveljavlja v primeru smrti lastnika, ko bi nepremičnina ostala brez dedičev ali drugih pravnih upravičencev. V tem primeru lastnik avtomatično postane država.

3.4. Vrednotenje nepremičnin

3.4.1. Vrednost nepremičnine

Pojem vrednosti je predmet teoretičnih razprav vse od takrat, ko se je politična ekonomija začela uveljavljati kot znanost. Ekonomisti 18. in 19. stoletja so vrednost razumeli kot ceno proizvodnje, konec prejšnjega stoletja pa se je v razpravah o vrednosti začela poudarjati subjektivna vloga potrošnika in vloga uporabnosti. Pojem vrednosti se je nato v tržnih gospodarstvih izpopolnjeval vse do današnje stopnje.

Danes pod pojmom vrednost razumemo sposobnost zadovoljevanja potreb. Opredelili bi jo lahko tudi kot uporabnost ali koristnost neke dobrine. Poudariti pa je potrebno, da je ocena vrednosti zelo subjektivne narave in je močno odvisna od interesa, ki je v ozadju vrednotenja. Z vidika teh interesov poznamo več vrst vrednosti: fizično, socialno, politično, estetsko, duhovno in tudi ekonomsko vrednost. Slednja ima tri pomembne dimenzije:

- **uporabno vrednost**, ki meri koristnost oziroma uporabnost za lastnika;
- **redkost**, pomeni omejeno ponudbo neke dobrine; nepremičnine vsekakor spadajo med redke vire, kar jim daje za razliko od prostih dobrin tudi neko vrednost;
- **tržnost** – nepremičnina mora biti predmet menjave, torej je možno njeno posedovanje in prenos lastništva.

V grobem bi vrednost lahko razdelili tudi v dve kategoriji, **vrednost v uporabi** in **vrednost v menjavi**. Prva je osebna ocena vrednosti, ki se oblikuje z vidika specifičnega uporabnika, druga pa je bolj objektivno določena vrednost, dosežena na svobodnem, odprtem in konkurenčnem trgu. Vrednost, izraženo v nekem široko priznanem menjalnem sredstvu (najpogosteje v denarju), imenujemo **cena**.

Predvsem pri nepremičninah se pogosto zgodi, da tržna cena ni enaka tržni vrednosti. Obe kategoriji bi bili po velikosti namreč enaki, če bi bil trg nepremičnin popoln. Vendar pa nehomogenost nepremičnin kot tržnih dobrin (trg je močno segmentiran glede na lokacijo in vrsto nepremičnin), majhno število kupcev in prodajalcev, nepopolna informiranost nastopajočih na trgu, omejena in počasi prilagajajoča se ponudba ter variabilno povpraševanje povzročajo, da je trg v veliki meri nepopoln. Med ceno in vrednostjo zato nastajajo razlike, njihova velikost pa je odvisna od konkretne transakcije. Kupec in prodajalec tržno ceno dosežeta v pogajanjih in je kot taka izvršeno dejstvo. **Tržno vrednost** lahko tako oceni na

podlagi tržnih podatkov le nepristranski strokovnjak - cenilec, njegova ocena tržne vrednosti pa je pravzaprav le najverjetnejša prodajna cena in ne cena, dogovorjena v konkretni transakciji.

3.4.2. Vrednotenje nepremičnin

Vrednotenje pomeni ustvarjanje mnenja oziroma sodbe strokovnjaka o vrednosti nepremičnine. Tovrstne strokovnjake imenujemo cenilci in njihova naloga je, da proučijo vse razpoložljive informacije, ki se nanašajo na vrednost nepremičnine, in si tako ustvarijo objektivno, nepristransko in z dejstvi podprto mnenje (Ring, Dasso, 1985).

Ocenjevanje vrednosti nepremičnine služi različnim namenom (Ring, Dasso, 1985):

- najpogosteje se vrednost ugotavlja kot **pomoč kupcem in prodajalcem** pri transakcijah z nepremičninami, kjer takšna informacija zmanjšuje negotovost in služi kot izhodišče za pogajanja;
- ocena vrednosti je poleg kreditne sposobnosti posojilojemalca tudi **osnova za določitev višine posojila**, če je posojilo zavarovano z nepremičnino;
- te informacije potrebujejo tudi zavarovalnice za **določitev zavarovalne vsote** oziroma pri ocenitvi višine nastale škode;
- podjetja potrebujejo oceno vrednosti pri **spojitvi podjetij, stečaju in likvidacijah**, kjer je vpletenih več lastnikov, pa tudi **pri preverjanju smiselnosti investicije** v nepremičnine;
- vrednotenje nepremičnin je potrebno tudi za **davčne namene** (določitev davčne osnove in za izračun amortizacije);
- **pri dedovanju in ob odvzemu nepremičnine v zasebni lasti za potrebe države** (za izračun pravičnega nadomestila);
- **pri urbanističnem načrtovanju** (proučevanje možnosti najboljše uporabe nepremičnine).
- v Sloveniji so velike potrebe po vrednotenju nepremičnine nastale **v procesu preoblikovanja družbene lastnine**,
- za potrebe ovrednotenja nepremičnin **v okviru računovodskih izkazov** (bilance stanja).

3.4.3. Proces vrednotenja nepremičnin

Ocenjevanje vrednosti nepremičnin je urejen proces, ki poteka v več osnovnih korakih. V prvem koraku je potrebna natančna **opredelitev problema**. Zajema identifikacijo nepremičnine, ki bo predmet ocenjevanja, določitev njenega pravnega

statusa, namena ocenjevanja, omejitev in vrsto vrednosti, ki jo bomo uporabili. Slednja je odvisna od namena vrednotenja.

Naslednji korak je **izdelava načrta vrednotenja**. Določimo potrebne vhodne podatke in njihove vire, metodologijo vrednotenja, potreben čas in sredstva. Temu sledi **faza zbiranja, urejanja in analize potrebnih podatkov**, v kateri se zbere podatke o ocenjevani nepremičnini, o soseščini, mestu in regiji, v kateri se nahaja, ter podatke o primerljivih nepremičninah na trgu. Pogosto je na tej stopnji ocenjevanja potreben tudi ogled nepremičnine, na podlagi katerega cenilec lažje zbira potrebne podatke o sami nepremičnini in splošnih pogojih, ki vplivajo na njeno vrednost, npr. o zakonodaji, državnih regulativih, razmerah na trgu. Sestavni del tretje faze je tudi urejanje in analiza zbranih podatkov ter določitev različnih alternativ uporabe nepremičnine.

V četrti fazi se glede na tip nepremičnine in vrsto razpoložljivih podatkov **odločimo za uporabo ustrezne metode vrednotenja**. Načeloma lahko izbiramo med tremi metodami vrednotenja - tržnim, dohodkovnim in stroškovnim pristopom.

Vsak izmed uporabljenih pristopov gleda na nepremičnino iz drugačnega zornega kota, zato se dobljeni rezultati med seboj razlikujejo. Cenilec skuša z uporabo različnih statističnih metod, lastne presoje in primerjave dobljenih rezultatov glede na kvaliteto vhodnih podatkov ter primernost uporabe posameznega pristopa **uskladiti različne ocene med seboj** in tako priti do končnega sklepa o vrednosti nepremičnine.

Zadnja faza je **izdelava poročila**, njegov obseg in oblika sta odvisna od dogovora z naročnikom. Poročilo je lahko samo ustno, ponavadi pa je pisno. Največkrat se srečujemo z opisnimi poročili, ki vsebujejo potek celotnega procesa vrednotenja, poročili v obliki mnenja ali z izpolnjenimi obrazci.

3.4.4. Metode vrednotenja nepremičnin

V splošnem lahko metode vrednotenja nepremičnin razdelimo na individualne metode in metode množičnega vrednotenja nepremičnin. V prvem primeru gre za ocenjevanje vrednosti posamezne nepremičnine. Pri tej metodi zbiramo podatke, povezane s posamezno nepremičnino, in na njihovi podlagi z uporabo ustreznih metod ocenimo njeno vrednost. Drugače pa pristopimo v primeru množičnega vrednotenja, kjer se ugotavljanja vrednosti lotimo s pomočjo modeliranja trga in uporabe statističnih metod.

3.4.5. Individualno vrednotenje nepremičnin

V tržnem gospodarstvu je namen individualne cenitve običajno oskrbeti stranko z realnimi in celovitimi informacijami o vrednosti določene nepremičnine in ji na ta način olajšati delovanje v skladu s svojimi interesi. Tržno vrednost se načeloma ocenjuje po treh pristopih, odvisno od namena vrednotenja (Pšunder, 2004).

- **Tržni pristop oziroma pristop primerljivih prodaj** je najbolj priljubljena metoda za ocenitev tržne cene nepremičnin. Ta metoda je najbolj neposredna, in če so na voljo podatki o prodajah primerljivih nepremičnin, tudi najbolj natančen kazalnik tržne vrednosti nepremičnin. Tak tržni pristop je sorazmerno enostaven in zelo realističen. Zanj je značilno, da je najbolj neposredno vezan na tržne podatke, saj njegova logika temelji na principu substitucije. To pomeni, da naj bi bil racionalni kupec za neko nepremičnino pripravljen plačati največ toliko, kolikor znašajo stroški pridobitve podobne nepremičnine z enako koristnostjo. Pričakovano tržno vrednost ocenjevana nepremičnine lahko razberemo iz prodajnih cen primerljivih nepremičnin, seveda pa je potrebno ob tem upoštevati razlike med njimi in različne pogoje prodaje.

- **Dohodkovni pristop** je običajno uporabljen pri nepremičninah, ki prinašajo stalen dohodek. Najpogosteje se z dohodkovnim pristopom presoja vrednosti objektov v najemu. Vrednost nepremičnine predstavlja v tem primeru znesek, ki bi ga bil običajen in preudaren kupec pripravljen plačati na dan ovrednotenja za pravice do prejema vseh prihodnjih čistih denarnih tokov iz naslova vrednotene nepremičnine.

- **Stroškovni pristop** temelji na logiki nadomestitvene vrednosti. Dobro informiran in racionalen kupec bi za obstoječo nepremičnino plačal največ toliko, kolikor bi znašali minimalni stroški nakupa enakovrednega zemljišča in izgradnje nepremičnine z enako uporabno vrednostjo. Vrednost nepremičnine je zato enaka višini nadomestitvenih stroškov. Postopek ocenjevanja poteka v štirih korakih. Najprej je potrebno določiti vrednost samega zemljišča, nato določimo stroške nadomestitve sedanjih objektov. V tretjem koraku ocenimo primeren znesek izgube vrednosti obstoječih zgradb in končno združimo vse ugotovitve v oceno vrednosti.

Rezultat vseh treh metod je iskana ocena vrednosti ocenjevana nepremičnine, vendar pa vsaka metoda pristopi k ocenjevanju iz različnega zornega kota in ima kot taka tudi različno uporabno vrednost.

Tržna metoda izhaja iz že usklajenih interesov kupca in prodajalca nepremičnin, dohodkovni pristop daje oceno vrednosti, ki lahko služi predvsem kot pogajalsko izhodišče bodočega kupca, medtem ko stroškovni pristop bolj poudarja interese na strani prodajalca.

Najbolj priporočljivo je, da se pri cenitvi uporabijo vse tri metode (oziroma najmanj dve) in se potem na podlagi treh različnih ocen po lastnem preudarku odloči za najprimernejšo. Izbor je v veliki meri odvisen od namena vrednotenja, od kakovosti vhodnih podatkov in primernosti uporabe posamezne metode pri ocenjevanju vrednosti konkretne nepremičnine.

3.4.6. Množično vrednotenje nepremičnin

Množično vrednotenje nepremičnin lahko definiramo kot sistem podatkov, metod in dejavnosti, ki se vzpostavi z namenom ocenjevanja tržnih vrednosti določenih vrst nepremičnin na osnovi razpoložljivih vzorcev in modeliranja tržišča (Zakrajšek, 1996).

Pri tej vrsti vrednotenja skušamo v model zajeti dejavnike, ki pojasnjujejo vrednost posameznih nepremičnin, z modelom simulirati delovanje trga in ovrednotiti prispevek posameznega dejavnika. Vhodni podatki so na primer podatki o vrsti nepremičnine, o njeni lokaciji, letu izgradnje (če se ocenjuje zgradbe), površini zemljišča ipd. Pogoj za vzpostavitev množičnega vrednotenja je zato razpoložljivost podatkov, ki se nanašajo na trg nepremičnin. V svetu zbirajo tovrstne podatke največkrat statistični uradi v posameznih državah.

Vzpostavitev množičnega vrednotenja je v veliko pomoč tudi cenilcem pri zagotavljanju točnosti podatkov, ocenjevanju različnih modelov vrednotenja in preverjanju dobljenih ocen. Je bolj objektivno od posamičnega vrednotenja, veliko bolj ekonomično in lahko v analizo zajame vpliv več faktorjev na strani ponudbe in povpraševanja.

Množično vrednotenje je potrebno iz več razlogov:

- zaradi boljše informiranosti udeležencev na nepremičninskem trgu;
- množica zbranih podatkov lahko služi kot kakovostna podlaga za individualno vrednotenje nepremičnin, ki se pogosto pojavljajo na trgu (npr. stanovanja v blokih, hiše);
- za potrebe davčnega sistema in sicer pri pripravi in izvajanju davčne reforme na področju nepremičnin (pri določanju ustreznih davčnih osnov in stopenj, preverjanju pravilnosti davčnih napovedi);
- za spremljanje in analiziranje trga nepremičnin ter preprečevanje in zaviranje špekulacij;
- za zmanjšanje možnosti nezakonitega ravnanja v procesu lastninjenja;
- za lažje upravljanje nepremičnin v javni lasti (pri odločitvah o nakupu, prodaji, najemu),

- ocene vrednosti na podlagi množičnega lastninjenja predstavljajo tudi pomemben vir podatkov za sisteme nacionalnih računov in za ocenitev nacionalnega bogastva, zbranega v posameznih vrstah nepremičnin.

3.5. Osnove trženja nepremičnin

Trženje je vodilni proces ugotavljanja potrošnikovih potreb in njihovega zadovoljevanja. Potrošnika oskrbi s pravim izdelkom ali storitvijo, katerega končni rezultat je doseganje ciljev podjetja. Trženje ni le prodaja izdelkov ali storitev podjetja, temveč se začne z ugotavljanjem potrošnikovih potreb s trženjskim raziskovanjem, nadaljuje s proizvodnjo novih izdelkov, ki te potrebe zadovoljijo, in s promocijo teh izdelkov z različnimi trženjskimi spleti, konča pa se z distribucijo izdelkov do potrošnika prek različnih tržnih poti (Pass, 1991).

Trg nepremičnin obstaja, ker obstajajo določene potrebe in želje, ki jih je potrebno zadovoljiti. Ljudje imajo različne potrebe, med katerimi je bivališče ena izmed najpomembnejših osnovnih potreb vsakega posameznika. Seveda tudi pri trgovanju s stanovanji obstajajo velike razlike, saj z nakupom bivališča ljudje vedno ne zadovoljujejo osnovne potrebe po bivanju in varnosti. Stanovanje, ki ga išče mlada družina, bi tako vsekakor lahko uvrstili v skupino osnovnih potreb, medtem ko bi nakup počitniškega apartmaja v počitniškem kraju v večji meri pripisali iskanju priznanja drugih.

Take ali drugačne potrebe pa vedno predstavljajo osnove dobrega trženja, saj pripeljejo do nastanka povpraševanja. Na trgu nepremičnin pripeljejo do pripravljenosti potrošnikov za nakup, najem ali pridobitev drugih storitev, ki jih trg nudi. Zato je naloga trženja na nepremičninskih trgih, da ugotovi, kakšne želje in potrebe imajo potencialni potrošniki in koliko ponudnikov je zmožnih takšne potrebe zadovoljiti.

Predmet ponudbe oziroma »dobrine« na trgu nepremičnin lahko razdelimo na izdelke, to je zgradbe in zemljišča, ter na storitve. Izdelki zaznamujejo zelo specifične lastnosti, saj so nepremičnine neločljivo povezane s svojo lokacijo in imajo zelo dolgo življenjsko dobo. Iz ponujenega proizvoda in njihovih značilnosti neposredno izhajajo tudi storitve, kot so na primer svetovanje, vrednotenje, posredovanje z nepremičninami in druge.

Seveda za nastanek trga ne zadostujejo samo obstoj potreb, izdelkov in storitev, temveč je potrebno, da pride tudi do procesa menjave. Vsak trg namreč sestavljajo vsi potencialni udeleženci, ki imajo določene želje in potrebe, in so sposobni in pripravljeni, da te svoje potrebe zadovoljujejo preko procesa menjave. Zaradi

različnosti udeležencev in njihovih potreb so trgi razdeljeni na posamezne segmente. Teh je predvsem pri trgu nepremičnin mnogo in se razlikujejo po geografskih področjih (različni regionalni trgi), po vrstah nepremičnin, ki so predmet ponudbe oziroma povpraševanja (poslovni prostori, stanovanja,..), po značilnosti potrošnikov (mlade družine, samska gospodinjstva ...) itd.

Načinov, s katerimi lahko ponudbena stran pristopi na trg nepremičnin, je več, razlikujejo pa se po pomenu, ki ga pripisujejo posameznim elementom trga, to je potrošnikom, procesu menjave, proizvodni in storitvam.

Prvi koncept je **koncept izdelka**, ki je na trgu nepremičnin tudi precej pogost. Predvideva se, da dajejo potrošniki prednost nepremičninam, katerih kakovost, tehnika, estetika in uporabnost so kar najbolj izpopolnjene, in so zanje tudi pripravljeni plačati višje cene. Ponudba teži k nenehnim izboljšavam, pojavlja pa se nevarnost, da se pri tem spregleda potrebe trga in želje potrošnikov.

Naslednji možen koncept, prav tako razširjen med ponudniki nepremičnin, je **koncept prodaje**. Ta temelji na predpostavki, da potrošniki sami od sebe ponujenih nepremičnin ne bodo kupovali. V nakup jih je potrebno prepričati in zato so potrebne agresivne prodaje in promocije. Prodajo se tiste nepremičnine, ki so na voljo, pristop pa je lahko učinkovit v razmerah, ko ponudba presega povpraševanje.

Iz drugega zornega kota pa pristopa k trženju **trženjski koncept**, ki v ospredje postavlja suverenost potrošnika. Najprej moramo ugotoviti potrebe trgov in nato ponuditi boljši način zadovoljevanja potreb v primerjavi s konkurenti. Ta način mora biti ekonomsko učinkovit tudi za ponudnika. Dobiček prinaša le zadovoljen potrošnik. Le malo podjetij pa je sposobnih s svojo ponudbo ustrezno pokrivati celoten trg, zato je pri tem pristopu potreba po segmentaciji trga in prilagoditvi trženja posameznim segmentom še toliko bolj poudarjena. Za izvedbo tega koncepta je v podjetju potrebno imeti ustrezno trženjsko kulturo, ki je vpletena v vsako funkcijsko področje in fleksibilno naravnano organizacijo. Omenjeni pristop je na trgih široke potrošnje zelo pogost, redkeje pa ga je mogoče zaslediti na trgu nepremičnin. (Cirman Andreja, Šolska literatura za 2005; <http://www.ef.uni-lj.si/>).

3.5.1. Proces trženja v primeru poslovanja z nepremičninami

Glede na do sedaj povedano lahko na podlagi najboljših praks s področja trženja in značilnosti trga nepremičnin končno opredelimo tudi pojem trženja nepremičnin. Trženje nepremičnin je proces, s pomočjo katerega posamezniki in skupine zadovoljujejo svoje potrebe in želje in v katerem se nepremičnine ter z njimi povezane storitve ustvarjajo, ponujajo in medsebojno izmenjujejo (Falk, 1997).

Že prej je bilo prikazano, da ima lahko trženje v podjetju različne poudarke in ti zaznamujejo tudi sam proces trženja. Ta je lahko usmerjen na zaporedje nalog ali pa na ustvarjanje vrednosti. Na nepremičninskem področju je prvi zaenkrat še prevladujoč. Zanj je značilno, da izhaja iz neke projektne ideje oziroma razpoložljivega zemljišča, na katerem se nato zgradi določen projekt, prodajni oddelek pa ga nato ponudi na trgu.

Drugačen pa je proces v primeru usmerjenosti vrednosti. Celoten proces je oblikovan tako, da izhaja iz trga, na katerem se išče možnosti za ustvarjanje vrednosti. S pomočjo segmentacije trga in tržnega raziskovanja se najprej opredelijo ciljni trgi. Podjetje se skuša na njih pozicionirati tako, da bo za svoje potencialne potrošnike sposobno ustvariti kar največjo vrednost. K temu cilju je usmerjena kasneje tudi celotna proizvodnja, značilnostim in preferencam potencialnih potrošnikov pa so poleg proizvoda prilagojeni tudi vsi ostali elementi trženjskega spleta. Uporaba tega pristopa je zaenkrat še sorazmerno redka, vendar pa bo dozorevanje trgov in njihova preobrazba iz trga s presežnim povpraševanjem v trg s presežno ponudbo od nepremičninskih podjetjih terjala spremembo tudi na tem področju (Cirman Andreja, Šolska literatura za 2005; <http://www.ef.uni-lj.si/>).

3.5.2. Značilnosti trženjskega spleta

Za doseg zastavljenih ciljev in uresničitve postavljenih trženjskih strategij imajo podjetja na razpolago različne instrumente, ki so združeni v trženjski splet. Sestavlja ga pet marketinških spremenljivk, in sicer izdelek, prodajna cena, prodajne poti in metode, komunikacijski splet ter storitve. Podjetje lahko oziroma mora vseh pet nadzirati, upravljati in povezovati tako, da bo doseglo želene povpraševanja na svojem ciljnem trgu ter z njim prispevalo h graditvi dobrih in dolgoročnih odnosov s potrošniki.

a) Izdelek

Izdelčna politika igra znotraj trženjskega spleta zelo pomembno vlogo. Posebej gre to poudariti v primeru nepremičnin, saj so zanje značilni dolga življenjska doba, neločljivost z lokacijo in velika individualiziranost. Nepremičnine so tudi zelo drage dobrine, ki se kupujejo po preudarku, zato je z vidika dolgoročne uspešnosti za podjetje smiselno, da pri njegovem načrtovanju izhajajo iz želj in potreb trga.

b) Prodajna cena

V okvir politike prodajnih cen spadajo vse odločitve o višini postavljenih cen, njihovih kasnejših sprememb, o možnostih diferenciacije cen, odločitve o morebitnih popustih, oblikovanju plačilnih pogojev, kreditiranju in podobno. Pomemben kriterij pri politiki cen je lahko ohranjanje dolgoročnih odnosov s kupci. Upoštevati je

potrebo tudi obnašanje na strani povpraševanja, obnašanje potrošnikov in ostalih ponudnikov, državno regulativo na tem področju, kakovostno raven nepremičnin in stroške. Vsekakor pa mora biti cenovna politika skladna s strategijo celotnega podjetja in pozitivno prispevati k uresničevanju postavljenih strateških ciljev.

c) Prodajne poti in metode

Z različnimi prodajnimi potmi in metodami se skušamo kar najbolj približati svojim ciljnim potrošnikom. V primerjavi z distribucijo pri potrošnih dobrinah so prodajne poti pri nepremičninah mnogo krajše. Pogosto vstopata v odnos neposredno lastnik nepremičnine in potencialni kupec, kot posredniki pa se na trgu nepremičnin in nepremičninskih storitev pojavljajo različne agencije, pa tudi banke in zavarovalnice. Na izbor prodajnih poti vpliva stopnja individualiziranosti posamezne nepremičnine, cenovni nivo in uporabljena cenovna politika, ciljni trg, ki ga želimo doseči, razmere v panogi (število ponudnikov in njihove specializacije), razpoložljiva sredstva, stroški in raven odnosov s strankami, ki jih omogočajo posamezne prodajne poti.

d) Komunikacijski splet

Tržno komuniciranje oziroma komunikacijski splet sestavljajo odločitve o oglaševanju, načinih pospeševanja prodaje, odnosih z javnostmi in identiteti, ki si jo želi podjetje ustvariti v svojem okolju. Danes bi le stežka našli nepremičnine, ki se prodajajo same, zato so nepremičninska podjetja prisiljena uporabljati tudi različne oblike komuniciranja s svojo okolico. Tudi te morajo biti prilagojene ciljnemu trgu in postavljenim ciljem.

e) Storitve

Kot je bilo omenjeno že zgoraj, imamo pri nepremičninah opravka s kompleksnimi dobrinami visoke vrednosti, ki so tudi v veliki meri heterogene. Tveganje pri nakupu oziroma najemu je zato na strani potencialnega kupca/najemnika toliko večje. V poslovanju z nepremičninami je tako običajno, da ponudniki svojim strankam nudijo široko paleto storitev in se v veliki meri tudi specializirajo (Cirman Andreja, Šolska literatura za 2005; <http://www.ef.uni-lj.si/>).

3.5.3. Pojem nepremičninskega poslovanja

Poslovanje z nepremičninami pomeni uporabljanje različnih sredstev, predvsem finančnih in človeških na področju nepremičnin, ki so lahko: stanovanja, zemljišča, tovarne, poslovni prostori, rekreacijski centri itd, z namenom njihove promocije, prodaje ali najema in s končnim ciljem iztržiti kar največji dobiček, v finančnem in socialnem smislu.

Poslovanje z nepremičninami se ne izvaja v laboratoriju, ampak v nekem konkretnem socialnem okolju, ki določa pogoje poslovanja. Storitve, ki jih ponuja sektor nepremičninskega poslovanja, skušajo zadostiti najosnovnejšim človeškim potrebam, kot so oddajanje bivalnih prostorov, stanovanja, hiše in prostorov, kjer se izvajajo ekonomske aktivnosti, na primer tovarne, poslovni prostori (Kambila, 1994).

3.5.4. Cene in gibanje cen nepremičnin

Prodajne cene nepremičnin se ponavadi razlikujejo od končno dogovorjenih pogodbenih vrednosti, res pa je, da ni samo cena nepremičnine tista, ki vpliva na nakupno odločitev, saj so pomembni še ostali dejavniki, kot so: način plačila, rok izpraznitve nepremičnine, stroški prometa z nepremičnino itd. Cene na nepremičninskem trgu v Sloveniji že sedaj niso in tudi v prihodnje ne bodo določene, temveč se oblikujejo prosto. To pomeni, da so in bodo odvisne od ponudbe in povpraševanja in v uresničenem prometu z nepremičninami enake za vse kupce. Dejanski promet bo uresničen samo takrat, ko bo cena ustrezala stanju stvari in dejanskim razmeram na trgu. Razmere na trgu namreč niso nekaj predpisanega, temveč samo dejansko stanje, ki se ugotavlja z analizo resnično opravljenih, ne pa samo nameravanih ali namišljenih poslov.

V večini mest v Sloveniji je povprečna prodajna cena stanovanja okoli 800 evrov za kvadratni meter, izjema pa so Ljubljana, Obala in določen del Gorenjske. Tod dosejajo cene kvadratnega metra 2000, 3000 evrov in več. Regionalne razlike so velike, poleg tega pa je, kot so pokazali statistični podatki, tudi struktura lokacij neustrezna. Približno 10 do 20 odstotkov stanovanj je neizkoriščenih. O razliki med oglaševano in dejansko sklenjeno ceno nepremičnin se veliko špekulira. Pripisuje se ji tudi možnost, da so dejanske cene zaradi tega bistveno nižje, vendar je raziskav na tem področju zelo malo, zato je težko karkoli z gotovostjo trditi.

3.5.4.1. Vpliv lokacije na ceno nepremičnine

Lokacija je izrednega pomena pri poslovanju z nepremičninami. Zaradi lokacije se cene nepremičnin od kraja do kraja razlikujejo. Drugod po Sloveniji so cene tudi za polovico in več nižje od cen nepremičnin v Ljubljani. Ljubljana je glavno mesto Slovenije, slovenska prestolnica, univerzitetno mesto z največ šolami, fakultetami, mesto z največjo populacijo in največjo naseljenostjo, je poslovno in trgovinsko središče. Zaradi tega so cene nepremičnin v Ljubljani najvišje. Vendar se tudi v okviru Ljubljane cene nepremičnin razlikujejo glede na posamezni predel mesta.

Pomembno je tudi, kje natančno se nepremičnina nahaja: ob železniški progi, cesti, obvoznici in avtocesti, v bližini industrijske cone ali večjih trgovskih centrov itd. Vse

to znižuje povpraševanje po nepremičninah, lociranih na takih mestih, kot tudi njihovo ceno.

3.5.4.2. Vpliv starosti na ceno nepremičnine

Starost nepremičnine je prav tako eden od številnih dejavnikov, ki vplivajo na ceno nepremičnine. Starejše nepremičnine imajo sicer nižjo ceno kot novejše, vendar razlika ni tako velika. Razlika je večja, če je nepremičnina starejša in v prvotnem stanju, kar bistveno zniža ceno. Če pa je nepremičnina starejša, vendar je bila v bližnji preteklosti obnovljena, je cena te nepremičnine zelo blizu cene novejših stanovanj in novogradenj.

3.5.4.3. Vpliv drugih faktorjev na ceno nepremičnin

Na ceno nepremičnine vplivajo še drugi faktorji, kot so nadstropje, v katerem je nepremičnina, njena opremljenost in lega, parkirni prostor oziroma garaža, varnost, prometna povezanost, populacija, sosodje.

Cene stanovanj in poslovnih prostorov, ki so v nižjih nadstropjih (od prvega do tretjega nadstropja, če ni dvigala oziroma do petega ali šestega nadstropja, če je dvigalo), so za malenkost višje od cen nepremičnin, ki so v višjih nadstropjih in celo brez dvigala. Kljub temu razlika ni zelo velika.

Opremljenost nepremičnine je pomemben faktor, ki vpliva na ceno nepremičnine. V primeru stanovanja se zahteva vsaj osnovna opremljenost, kot npr. ogrevanje na daljavo (toplovod ali plinovod); stanovanje z balkonom, teraso ali atrijem, sicer se cena stanovanja zelo zniža.

Vse te zahteve se pojavljajo tudi pri poslovnih prostorih, pri čemer je odvisno od vrste dejavnosti, za katero je poslovni prostor namenjen, in od drugih zahtev ter standardov, kako in s čim mora biti posamezni poslovni prostor opremljen. Glede na to se oblikuje njegova cena.

Pri poslovanju s hišami se oblikuje cena prav tako glede na opremljenost in sicer se zahteva vsaj osnovna opremljenost (kot je ogrevanje, električne in vodovodne instalacije, terasa ali in balkon ali atrij itd.).

V primeru parcele se pod pojmom opremljenost razume predvsem njena zazidljivost, namembnost (stanovanjska, poslovna, poslovnostanovanjska), obstoječa dokumentacija poleg dokazila o lastništvu (npr. lokacijsko dovoljenje, gradbeno dovoljenje, plačani prispevki), bližina priključkov, kot so plinovod, dostop do parcele (asfaltiran, urejen) in podobno.

Lega nepremičnine, kot je na primer stran neba, na poslovanje ne vpliva veliko. Na trgu se pojavlja povpraševanje po vseh legah, odvisno od želja in potreb posameznikov.

Parkirni prostor je pomemben faktor, predvsem na področjih, kjer je veliko avtomobilov in malo parkirnih prostorov. V Sloveniji ima v povprečju eno gospodinjstvo dva avtomobila. Največji problem parkiranja je v mestih (urbanih naseljih), kjer je zelo gosta naseljenost in s tem tudi večje število avtomobilov. Zaradi navedenega parkirno mesto poveča ceno nepremičnine, oziroma ima označeno parkirno mesto, ki pripada določeni nepremičnini, celo svojo ceno. Garaža, ki je že sama po sebi nepremičnina, ima prav tako razmeroma visoko ceno, odvisno od opremljenosti (elektrika, voda) in lokacije ter tipa gradnje (lesena ali zidana).

3.5.4.4. Nadstandardne nepremičnine

Nadstandardna nepremičnina je nepremičnina na elitni lokaciji (npr. središče Ljubljane), kvalitetne gradnje, ki sovпада z okolico, z vsemi priključki (telefon, kabel, internet, toplovod, plinovod, klima) in pritiklinami (loža, terasa, atrij, parkirno mesto, garaža; če je hiša, je ograjena, prostorna parcela z lepo zelenico, po možnosti tudi z bazenom). Elitni nepremičnini pripadajo lep, odprt razgled, veliko svetlobe in opremljenost glede na arhitekturo (moderno ali bolj stilno pohištvo). Gre za odprt tip nepremičnine (nepremičnina, ki zadira), po možnosti s savno ali prostorom za fitness. Lahko je nova nepremičnina ali staro meščansko stanovanje v mestni hiši, v vsakem primeru pa naj bi bila ves čas varovana. Nadstandardne nepremičnine imajo svojo ceno, ki je celo višja od cen novih nepremičnin.

3.5.4.5. Razmerje med začetno in končno ceno nepremičnine

Potrebno je poudariti, da večinoma nastavljena, začetna cena nikoli ni enaka prodajni, končni ceni. Žal se prodajalci nepremičnin lahko pri določitvi cene svoje nepremičnine naslonijo samo na cene, ki so objavljene v časopisih in na internetu. Te so v večini primerov nerealno postavljene, saj so oblikovane na podlagi lastne presoje prodajalcev in na podlagi objavljenih cen. Prodajalci pa v glavnem večinoma postavijo višjo ceno tudi zato, da imajo dovolj manevrskega prostora pri pogajanjih o ceni. Začetna cena je pri manjših stanovanjskih enotah bližje končni, prodajni ceni. Večje kot so stanovanjske enote (npr. hiše, parcele), večja je razlika med začetno in končno ceno.

3.5.4.6. Ponudba na trgu nepremičnin in gibanje cen

V Sloveniji se na trgu nepremičnin pojavlja ponudba, ki ne zadosti potrebam potrošnikov. Ponudba je količinsko sicer vse bližje povpraševanju, vendar žal v večini primerov ne zadovolji potrebe potrošnikov. Najpomembnejši faktor

predstavljajo visoke cene nepremičnin, drugi faktor pa so tudi potrošniki z različnimi željami in potrebami, ki jim ponudba ne ustreza. Določeni potrošniki npr. raje kupijo starejšo nepremičnino, potrebno obnove, po nižji ceni oziroma kupijo večjo starejšo nepremičnino za ceno, ki jo ima manjša in novejša nepremičnina. V splošnem je sicer veliko večje povpraševanje po novogradnjah, vendar njihove visoke cene ljudi prisilijo v nakup starejše in cenejše nepremičnine. Cene nepremičnin v Sloveniji, zlasti v Ljubljani in na Obali, zadnja leta neprestano rastejo, naraščanje cen pa lahko pričakujemo tudi v prihodnje.

3.6. Posredovanje pri prometu nepremičnin

3.6.1. Nepremičninski posredniki

Trg nepremičnin je zelo kompleksen, zato se ljudje pri nakupu, prodaji, najemu oz. zakupu nepremičnin pogosto obrnejo na nepremičninske družbe, saj sami nimajo ustreznega znanja in izkušenj.

Nepremičninske družbe so gospodarske družbe, ki opravljajo storitve posredovanja v prometu z nepremičninami. Zanje opravljajo posle nepremičninski posredniki, ki imajo posebno licenco za opravljanje teh storitev. V Sloveniji so se ljudje v praksi sprva raje odločali za nakup oziroma prodajo nepremičnin brez posrednikov, ker jim niso zaupali, saj ni bilo vstopnih ovir v panogo in je zato nepremičninski posrednik lahko postal kdorkoli.

Novi **Zakon o nepremičninskem posredovanju**, ki je začel veljati 24. maja 2003, je temu naredil konec. Najpomembnejše novosti, ki jih je prinesel novi zakon, so:

- nepremičninski posredniki morajo obvezno imeti licenco za opravljanje poslov;
- imeti morajo najmanj višjo strokovno izobrazbo ali srednjo šolo z najmanj 3 leti delovnih izkušenj ter se dopolnilno usposabljeni vsakih 5 let;
- nepremičninska družba mora zavarovati svojo odgovornost za škodo, ki jo povzroči naročitelju ali tretji oseba z zavarovalno vsoto, ki ne sme biti nižja od 40.000.000 SIT za posamezen zavarovalni primer oziroma od 80.000.000 SIT za vse zavarovalne primere v posameznem letu;
- omejitev plačila za posredovanje znaša 4 % pogodbene vrednosti;
- nepremičninske družbe morajo voditi evidence o posredovanih poslih in jih redno pošiljati pristojnemu ministrstvu.

Pomemben element pri ločevanju dobrih in slabih nepremičninskih družb je tudi **Kodeks dobrih poslovnih običajev**. Pristop h Kodeksu je prostovoljen, podpisnikom pa prinaša večji ugled, saj jim zaradi pravil ravnanja, ki jih le-ta predpisuje, pripisujejo večjo kakovost storitev in strokovnost.

Ko stranka izbere nepremičninsko družbo, je pametno, da z njo sklene **pogodbo o posredovanju**, ker je to edina podlaga za presojo njenih obveznosti in obveznosti družbe. S pogodbo o posredovanju se nepremičninska družba zavezuje, da si bo prizadevala najti in spraviti v stik z naročnikom osebo, ki se bo z njim pogajala o sklenitvi pogodbe za nakup, prodajo ali najem nepremičnine. Naročnik pa se zaveže, da bo družbi za posredovanje plačal, če bo pogodba sklenjena.

Nepremičninski posrednik je oseba, ki se je zavezala, da bo spravila v stik kupca in prodajalca, da bo delovala v interesu obeh strank in da je upravičena do plačila le v primeru pozitivnega izida. Naloga posrednika je najti kupca, ki je pripravljen s prodajalcem skleniti ustrezno pogodbo o nakupu nepremičnine. Nepremičninski posrednik mora pravilno predstaviti nepremičnino, poznati njene prednosti in slabosti, preveriti lastniški status nepremičnine, poznati vse upravne postopke za prodajo posameznega tipa nepremičnine, poznati trg nepremičnin, določiti primerno tržno ceno, pripraviti ustrezne pravne dokumente za prenos lastništva in izvesti celotni postopek nakupa oziroma prodaje.

Nepremičninski posrednik lahko dela za nepremičninsko družbo kot redno zaposleni ali zgolj pogodbeno. Vsak nepremičninski posrednik mora imeti licenco MOPE in biti vpisan v javno knjigo, to je imenik nepremičninskih posrednikov. Pridobitev licence nepremičninskega posrednika ni vezana na določeno nepremičninsko družbo, ki je registrirana za tovrstno dejavnost

Naloge in odgovornosti nepremičninskih posrednikov so:

- posredniki morajo dobro poznati razmere na trgu in določiti tržno ceno nepremičnine z uporabo strokovnih standardov;
- poznati morajo vse upravne postopke za vse vrste nepremičnin;
- pravilno morajo sestaviti listine (če so za to pooblaščen) in za morebitno škodo, ki s tem nastane, tudi odgovarjati;
- voditi morajo evidenco o posredovanju in podatke pošiljati pristojnemu ministrstvu;
- pripravljati morajo različna oglasna gradiva in oglaševati le na dovoljenih mestih (prostori družbe, spletne strani).

Nepremičninska družba mora za vsako nepremičnino, za katero posreduje, preveriti pravno in dejansko stanje nepremičnine in pogodbeni stranki jasno in razumljivo opozoriti na morebitne napake oziroma stvarne napake nepremičnine. Preveriti mora, ali je prodajalec oziroma najemodajalec lastnik nepremičnine, ali so na nepremičnini hipoteke oziroma druge pravice tretjih, ali ima nepremičnina kakšne očitne napake oziroma pomanjkljivosti, ki vplivajo na uporabno vrednost oziroma njeno ceno. Če je predmet posredovanja zemljišče, je treba preveriti namensko rabo zemljišča in ali je pravni promet s katerokoli nepremičnino sploh dopusten. Če

nepremičninska družba tega ni preverila in se kasneje izkažejo napake, je za to odgovorna.

Agencija se mora dogovoriti tudi o ari in odstopnini ter primerno oblikovati pogodbo. Za pogodbo je priporočljivo, da jo sestavi odvetnik ali notar. Opozoriti mora na vrsto in višino davčne obveznosti, ceno notarske overovitve pogodbe in vpisa v zemljiško knjigo, morebitno tveganje, povezano z neurejenim zemljiškoknjižnim stanjem, na podlagi skrbnega ogleda mora preveriti stanje nepremičnine.

Pri sklepanju pisne posredniške pogodbe, mora stranka pozorno prebrati določila o obveznostih agencije, ki so navedena v splošnih pogojih posredovanja. Natančno morajo biti navedeni namen in obseg naročenih storitev, provizija, rok izpeljave storitve in cena. Provizija posrednika se v Sloveniji giblje med 2–4 % od prodajne cene v primeru posredovanja pri nakupu ali prodaji nepremičnine. V primeru posredovanja pri oddaji oziroma najemu nepremičnine pa je provizija praviloma enaka višini enomesečne najemnine. V Evropi znaša povprečna provizija 3.59 % od vrednosti nepremičnine, znesek pa posamično plačata kupec in prodajalec.

Pravilna izbira nepremičninskega posrednika je izredno zahtevna naloga. Zato je zelo pomembno, da si pred izbiro nepremičninske družbe bodoči kupec oziroma prodajalec pridobi čim več informacij o družbah in njenih posrednikih. Da se izognemo zapletom, je pametno preveriti ali je družba podpisnik Kodeksa dobrih poslovnih običajev, ali imajo zaposleni posredniki licence ter če je družba zavarovana za škodo, ki jo lahko povzroči s svojim ravnanjem. Vsi ti podatki so na voljo pri Nepremičninski zbornici.

3.6.2. Nepremičninski paketi slovenskih ponudnikov

Nepremičninski paket je paket storitev, ki jih ponudi nepremičninska agencija svojim strankam. Vsaka agencija ponuja drugačen paket storitev, najbolj pogoste storitve pa nudi praktično vsaka agencija. Storitve nepremičninskih agencij delimo na osnovne in dodatne storitve.

Osnovne storitve so:

Posredovanje pri nakupu oziroma prodaji nepremičnine

Kdor želi posrednika pri prometu z nepremičninami in s tem povezane storitve, mora najprej skleniti pogodbo o posredovanju, s katero se posrednik obveže, da si bo prizadeval najti kupca nepremičnine, naročnik pa se zaveže, da bo v primeru sklenjene kupoprodajne pogodbe plačal posredniku za posredovanje.

Posredovanje pri najemu oziroma oddaji nepremičnine

Prav tako kot pri posredovanju pri prodaji in nakupu je potrebno tudi pri posredovanju pri najemu najprej skleniti pogodbo. Cena (provizija) je v tem primeru običajno v višini enomesečnega obroka najemnine in jo plača najemjemalec (odpove pa se ji najemodajalec).

Prenos lastništva

Med storitve, ki jih zajema izraz prenos lastništva, štejemo najprej pripravo kupoprodajne pogodbe ter nato izdelavo zemljiškoknjižnega predloga oziroma vpis etažne lastnine posamezne enote z izdelavo elaborata etažne lastnine in zemljiškoknjižnega predloga. Večina nepremičninskih agencij pripravo kupoprodajne pogodbe že vključuje v ceno posredovanja (storitev je plačana s plačilom provizije).

Cenitev nepremičnine

Ocena tržne vrednosti nepremičnine običajno ni vključena v plačilo provizije za posredovanje ob prodaji. Res pa je, da večina ponudnikov nepremičnin obljublja seznanitev naročnika s tržnimi razmerami, ki so pomembne za določitev prodajne cene. Torej obstaja verjetnost, da naročnik z malce prebrisanosti iz posrednika izvleče neuradno cenitev nepremičnine "zastonj" oziroma za ceno provizije.

Dodatne storitve so:

- davčno in pravno svetovanje (strokovno svetovanje je sestavni del poslovanja vsake agencije in je v veliki meri brezplačno);
- finančno svetovanje na področju kredita in leasinga;
- preverjanje lastništva (nepremičninski agenti preverijo lastniško in bremensko stanje nepremičnine);
- soglasja in vsa ostala dokumentacija;
- pomoč pri selitvi;
- oglaševanje v medijih;
- vodenje pogajanj;
- inženiring, novogradnje in adaptacije;
- vpis etažne lastnine v zemljiško knjigo (nekateri agencije nudijo tudi sklenitev pogodb o medsebojnih razmerjih, s katero etažni lastniki urejajo solastnino in etažno lastnino v večstanovanjskih hišah);
- upravljanje z nepremičninami;
- posredovanje v tujini.

(Kožar, Marinšek, 2003)

3.6.3. Nepremičnine na svetovnem spletu

Zaradi vse večje uporabe medmrežja v Sloveniji ima zelo velik pomen tudi trženje nepremičnin preko interneta. To je cenejši in enostavnejši pregled podatkov za vse uporabnike, ki na ta način lahko tudi lažje primerjajo ponudbe različnih nepremičninskih podjetij. Za podjetje, ki posluje preko spleta, je značilno, da predstavi svoje podjetje na lastni spletni strani ali preko nepremičninskih baz podatkov oziroma preko različnih združenj. Pri tem je pomembno, kako uspešno je iskanje posameznega nepremičninskega podjetja preko iskalnikov na spletnih straneh.

V Sloveniji imamo kar nekaj takšnih iskalnikov, v katere vpišemo nepremičninsko agencijo, žal pa niso vse nepremičninske agencije vpisane v isti iskalnik, zato je iskanje oteženo. Pri iskanju določene nepremičnine si na internetu lahko ogledamo oglasnike, kjer na enem mestu najdemo veliko informacij o nepremičninah, ki so na voljo brez posrednikov in brez stroškov provizije. V primeru, da ne poznamo nepremičninskih agencij in njihovih naslovov, je iskanje najlažje in najhitrejše s pomočjo različnih informacijskih servisov, ki razdrobljeno nepremičninsko ponudbo na internetu združujejo v celoto povezanih predstavitvenih strani z relevantnimi informacijami in povezavami z nepremičninskega področja.

Poleg nepremičninskih agencij imajo pomembno vlogo tudi gradbena podjetja. Njihovo delovanje, razvijanje in dejavnosti, katere opravljajo, velikost trga in pomembnost na njem so zelo pomembne informacije pri predstavitvi na spletu.

Vsako podjetje, ki se odloči za predstavitveno spletno stran na internetu, ima tudi stroške v zvezi s tem. Stroške predstavljajo vzdrževanje spletne strani, velikost informacij in sprotno ažuriranje podatkov na tej strani. Trenutno v Sloveniji ponudba in kvaliteta spletnih strani nista ravno najboljši, vendar pa si bo z razvojem trga najverjetneje tudi to področje zagotovilo ugled na svetovni ravni.

Na temo trženja nepremičnin poznamo naslednje iskalnike:

Mat Kurja

Ta iskalnik omogoča pregled nad internetnim dogajanjem v Sloveniji ter iskanje zelenih strani po imenu, črkah abecede, eni ali več ključnih besedah ali znotraj sistematiziranih področjih.

Slonet - URL: <http://nepremicnine.net>

Je agencija za oglaševanje in predstavitev nepremičninskih in gradbenih podjetij na internetu. Dostop do njenih strani je objavljen v vseh spletnih iskalnikih v Sloveniji in tujini. Podobno kot Nepremičnine Si21 tudi nepremicnine.net vsebuje bazo oglasov,

ki jo sestavljajo ponudbe nepremičninskih agencij in mali oglasi fizičnih oseb. Pregledujemo jih z iskalnikom, in sicer glede na tip nepremičnine, vrsto ponudbe, regijo, ceno in podjetje. Nekateri oglasi so dopolnjeni tudi s slikovnim materialom. Na navedeni domači strani najdemo tudi povezavo do seznama agencij z on-line ponudbo.

Nepremičnine Si21 - URL: <http://nepremicnine.si21.com>

Na tej strani je prikazan časopis Nepremičnine Si21, ki izhaja izključno na internetu. Namen časopisa je ponuditi vsem, ki jih to področje zanima, hiter, preprost in ažuren pregled slovenske ponudbe nepremičnin in hkrati dati koristne nasvete in informacije s tega področja. Najzanimivejša stran je gotovo ponudba nepremičnin, kjer oglašujejo agencije, ki so včlanjene v bazo, in individualni ponudniki. Za lažji pregled nad nepremičninami pa skrbi iskalnik, s pomočjo katerega lahko iskalec omeji svojo zahtevo tako, da določi vrsto ponudbe, lokacijo, velikost in tip nepremičnine ter najvišjo ceno.

Uporaba interneta ima za posrednika naslednje prednosti:

- nižji stroški v primerjavi s klasičnim oglaševanjem;
- oglasi na voljo vsem ne glede na geografsko oddaljenost;
- agencija si s ponudbo na internetu povečuje trg, za kupca pa naslednje:

- vse informacije dobi na enem mestu;
- kupec se lažje odloči, kaj si bo ogledal;
- možnost ogleda okolice, notranjosti objekta;
- prihranek časa in denarja.

Uporaba interneta pa ima tudi nekatere slabosti:

- možna zloraba podatkov;
- nezanesljiva verodostojnost podatkov in njihovo ažuriranje;
- odsotnost ekskluzivnih vpisanih ponudb;
- začetni stroški pri postavitvi predstavitvenih strani na internetu.

4. Analiza vpliva notranjega podjetništva na uspeh poslovanja slovenskih nepremičninskih agencij

V začetnem delu magistrske naloge sem predstavil pojem in lastnosti notranjega podjetništva, pri čemer sem poudaril predvsem pomen, ki ga ima notranje podjetništvo za razvoj in uspešnost posameznega podjetja ter posledično na rast celotnega gospodarstva. Dejstva, da vpliv notranjega podjetništva sega na prav vsa

področja oziroma tržišča, nisem želel prikazati na kateremkoli tipičnem primeru, temveč sem izbral prav poseben, specifičen trg nepremičnin z namenom, da dokažem, kako vplivi notranjega podjetništva segajo tudi na posebne sfere gospodarstva. V nadaljevanju sem zato najprej predstavil trg nepremičnin, posebne lastnosti predmeta trgovanja, pravne okvire, ki veljajo v Sloveniji na tem področju, opisal sem specifičnost vrednotenja nepremičnin, njihovih cen in značilne postopke prometa z nepremičninami, se med drugim dotaknil vprašanja posredovanja pri prometu z nepremičninami, skratka poskušal sem čimbolj enostavno in nazorno prikazati situacijo, ki vlada na tem svojevrstnem tržišču.

V zadnjem delu magistrske naloge bom s pomočjo ankete – raziskave med nepremičninskimi agencijami, ki predstavljajo pomemben del ponudnikov nepremičnin, poskušal prikazati stanje na slovenskem nepremičninskem trgu na strani ponudbe, poiskati obstoječe razlike med posameznimi anketiranci, ugotoviti razloge za njihovo različno uspešnost pri poslovanju ter nenazadnje ugotoviti, kolikšen vpliv ima pri tem (ne) uvedba oziroma (ne)izvajanje notranjega podjetništva znotraj posameznih agencij.

4.1. Načrt raziskave

Priprava načrta raziskave zahteva odločitve o virih podatkov, raziskovalnih metodah, raziskovalnih instrumentih, načrtu vzorčenja in oblikah komuniciranja. V nadaljevanju bom kratko opisal vsakega od navedenih elementov načrta raziskave ter se pri tem večinoma oprl na delo Management trženja Philipa Kotlerja.

4.1.1. Viri podatkov

Snov za določeno raziskavo lahko pridobimo tako, da zbiramo primarne podatke, sekundarne podatke ali pa oboje. Za svojo raziskavo sem izbral primarni vir podatkov, kar pomeni, da sem uporabil na novo zbrane podatke, ki sem jih pridobil med 40 slovenskimi nepremičninskimi agencijami izključno za namen raziskave notranjega podjetništva.

4.1.2. Raziskovalne metode

Primarne podatke lahko zberemo na pet načinov, in sicer z opazovanjem, s skupinskimi pogovori, z anketiranjem, s spremljanjem vedenja in z vzorčnimi raziskavami. Pri svoji nalogi sem se odločil za raziskovalno metodo anketiranja, ker je po mojem mnenju to najprimernejša metoda za tovrstne raziskave. Glede na število nepremičninskih agencij in njihovo razpršenost po vsej Sloveniji ter tudi glede na vsebinsko strukturo vprašanj bi bili opazovanje in spremljanje vedenja premalo

natančni metodi, vzorčne raziskave in skupinsko pogovarjanje pa preveč zamudni metodi, zato sem z anketiranjem najhitreje in najbolj natančno pridobil potrebne podatke za raziskavo.

4.1.3. Raziskovalni inštrument

Kot raziskovalni inštrument sem uporabil vprašalnik, sestavljen iz treh sklopov vprašanj. Najprej sem vprašanja skrbno zasnoval, jih nato preizkusil, odpravil morebitne pomanjkljivosti ter jih posredoval izbranim nepremičninskim agencijam. Uporabil sem samo vprašanja v obliki ocenjevalne lestvice ali vprašanja zaprtega tipa, kar pomeni, da imajo vnaprej določene vse mogoče odgovore. Za tako vrsto vprašanj sem se odločil zaradi lažje obdelave podatkov ter zaradi krajšega časa odgovarjanja.

4.1.4. Načrt vzorčenja

Ko sem izbral raziskovalno metodo in inštrument, sem pripravil načrt vzorčenja, to pomeni, da je bilo potrebno določiti vzorčne enote, velikost vzorca in sam postopek vzorčenja. Najprej sem moral definirati, koga proučujem, koliko oseb moram proučiti in kako izbrati vzorčne enote, nato pa še določiti ciljno populacijo za vzorčenje in oblikovati vzorčni okvir, tako da so vse ciljne populacije imele enako ali znano verjetnost izbora. Načeloma velja pravilo, da večji vzorci dajejo zanesljivejše rezultate kot manjši, vendar kljub temu ni potrebno proučiti celotne ciljne populacije niti njenih večjih delov, da bi dobili zanesljive rezultate. Če je postopek vzorčenja dobro zasnovan, so lahko tudi vzorci z manj kot enim odstotkom populacije povsem zanesljivi. Osnovna dilema vsakega empiričnega raziskovalca je, kako določiti del populacije za vzorčni okvir in posledično vzorčne enote. Običajno, cenejše, hitrejše in bolj ekonomično je namreč raziskovati le določen vzorec, ne pa celotne populacije, zato je izbira vzorca skrajno pomembna. Pri svoji nalogi sem se odločil za naključni izbor, pri katerem ima vsaka nepremičninska agencija enake možnosti, da je vključena v raziskavo. Gre za neke vrste žreb, pri katerem se raziskovalec izogne pristranskosti pri selekciji.

Po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije (www.gzs.si) je bilo na dan 30.9.2004 v poslovnem registru 610 agencij, ki so imele prijavljeno dejavnost s področja trgovanja z nepremičninami (šifra dejavnosti: 70.31). Po zadnjih objavljenih podatkih na spletni strani GZS je bilo dne 9.5.2005 v Sloveniji 682 zaposlenih posameznikov z opravljenim izpitom, ki je obvezen za nepremičninske agente, 220 agencij pa je v register GZS prijavilo, da se dejansko ukvarja pretežno z nepremičninskimi posli. Po navedenih podatkih se torej število agencij s prijavljeno dejavnostjo 70.31 bistveno razlikuje od števila agencij, ki se dejansko s to dejavnostjo tudi pretežno ukvarjajo.

Osebnostno menim, da je veliko bolj verodostojen in realen podatek, da se v Sloveniji v praksi ukvarja z nepremičninskimi posli le 220 agencij in ne vseh 610, saj je med vsemi podjetji, ki imajo prijavljeno tudi dejavnost trgovanja z nepremičninami, najbrž veliko takih, ki v praksi tega ne počnejo ali vsaj ne v pretežnem delu. Celotna populacija predstavlja torej 220 podjetij na trgu nepremičnin, med katerimi sem jih naključno izbral 95.

Po določitvi načrta vzorčenja je bilo potrebno določiti način komunikacije z anketiranci, in sicer osebno, po pošti, po telefonu ali elektronsko. Odločil sem se za pošiljanje vprašalnika po elektronski pošti, ker je to najcenejši način, ker na takšen način najhitreje dobijo vsi anketiranci vsa vprašanja in ker je to najmanj vsiljiv način anketiranja, saj si anketiranci po lastni želji organizirajo delo ter si v okviru tega sami izberejo kdaj bodo odgovarjali na vprašalnik. V primeru zelo slabega odziva sem imel pripravljeno tudi možnost telefonskega kontaktiranja, vendar ga k sreči ni bilo potrebno uporabiti, ker sem v zelo kratkem času po elektronski pošti prejel veliko odgovorov. Od 95 poslanih sem jih prejel 40, kar predstavlja 42-odstotno odziv. Načrt raziskave notranjega podjetništva med slovenskimi nepremičninskimi agencijami torej izgleda tako, kot prikazuje Tabela 1:

Tabela 1: Načrt raziskave

Statistična populacija	220 nepremičninskih agencij
Vzorčna enota	posamezna nepremičninska agencija
Velikost vzorca	40 vzorčnih enot (42 %)
Postopek vzorčenja	enostavno naključno vzorčenje
Raziskovalni instrument	vprašalnik
Metoda zbiranja podatkov	anketa po elektronski pošti
Metoda obdelave podatkov	statistična obdelava podatkov in interpretacija rezultatov
Čas izvedbe ankete	maj/junij 2006

4.1.5. Struktura vprašalnika

Vprašalnik, ki sem ga anketirancem poslal po pošti, sem oblikoval s pomočjo literature, lastnih izkušenj in vprašalnikov, ki so bili že izdelani za podobne namene. Raziskava je zajela strokovno dobro podkovane anketirance, zato sem lahko uporabil temu primerno terminologijo, običajno v poslovnem svetu nepremičninskega trgovanja. V vprašalniku se pojavljata dva tipa vprašanj, in sicer zaprta vprašanja z

več možnimi odgovori ter ocenjevanje s pomočjo lestvice. Zaprta vprašanja veliko bolj jasno prikažejo razlike med kategorijami, v kolikor so kategorije odgovorov primerno in dovolj natančno oblikovane. Zaprta vprašanja dosegajo tudi veliko večjo stopnjo opredeljenosti, zahtevajo krajši čas za odgovarjanje ter jih je dosti lažje statistično obdelati kot druge vrste vprašanj. Za merjenje ocene stanja pa sem uporabil opisno štiristopenjsko lestvico (nič, malo, srednje, veliko). Vprašalnik sem preizkusil pri dveh osebah, pri čemer se je pokazalo, da so nekatera vprašanja nejasna, nekatera pa se ponavljajo, zato sem na tem mestu vprašalnik predhodno še dodelal.

Vprašalnik sestavljajo 3 sklopi vprašanj:

- splošna vprašanja za razvrstitev anketirancev
- vprašanja o poslovanju anketirancev
- vprašanja, povezana z notranjim podjetništvom

V prvem sklopu je 6 vprašanj, na podlagi katerih sem pridobil splošne podatke o nepremičninskih agencijah in stanju na trgu, in sicer število zaposlenih, izobrazbeno strukturo vodilnih, pravnoorganizacijsko obliko, leto ustanovitve ter delovni čas anketirancev. Odgovori na vprašanja iz tega sklopa dajejo osnovne informacije o anketirancu in vzorčni enoti, istočasno pa predstavljajo podlago za grupiranje podskupin vzorčnih enot glede na osnovne značilnosti, kar omogoča primerjave podskupin znotraj definirane statistične populacije.

V drugem sklopu je 13 vprašanj povezanih s poslovanjem podjetij, ki so sodelovala v raziskavi. Gre predvsem za podatke o rasti in donosnosti kapitala, o strukturi kupcev in vrstah predmeta trgovanja, za način poslovanja s kupci in finančnimi institucijami, za odnos do konkurence in podobno.

Tretji sklop je sestavljen iz 15 vprašanj, povezanih z notranjim podjetništvom. Z njimi sem želel izvedeti, v kolikšni meri je notranje podjetništvo dejansko prisotno med nepremičninskimi agencijami v Sloveniji. Vprašanja se nanašajo na način postopanja pri prodaji ter obnašanje anketirancev do svojih kupcev, na novosti, ki jih anketiranci uvajajo pri svojem poslovanju, na nove storitve, nove posle, inovacije, samoprenovo, promocijo, prevzemanje tveganja, tekmovalnost ter podporo zaposlenim. Pri vprašanjih o načinu prodaje in odnosu do kupcev so anketiranci povedali, katere nepremičnine so predmet njihovega trgovanja glede na povpraševanje na trgu, katerih prodajnih poti se poslužujejo in katere plačilne ugodnosti ponujajo svojim strankam. Pri vprašanjih o novostih, novih storitvah, novih poslih in inovacijah so anketiranci ocenili, kakšen poudarek dajejo stimuliranju novega povpraševanja, širitvi izdelkov, iskanju novih tržnih niš, vstopu na nova poslovna področja, ustvarjanju novih enot ali podjetij in podobno. Vprašanja o

samoprenovi so se nanašala predvsem na opredelitev poslanstva podjetja, reorganizacijo enot, koordinacijo dejavnosti med enotami, povečano avtonomijo enot ter vzpostavljanje fleksibilne organizacije. Pri promociji so anketiranci odgovarjali, koliko poudarka dajo svoji lastni reklami, na kakšen način se oglašujejo in koliko sredstev za to namenijo, pri vprašanjih o prevzemanju tveganja in tekmovalnosti sem želel izvedeti, kolikšna je pri anketirancih nagnjenost k sprejemanju projektov z visoko stopnjo tveganja, kako hitro izkoriščajo priložnosti in kako agresivno ali previdno postopajo pri odločitvah. Z vprašanji o podpori zaposlenim sem pridobil podatke o tem, koliko spremljajo in upoštevajo želje in ideje zaposlenih, kolikšno samostojnost jim nudijo pri odločanju o svojem delu in kako to vpliva na poslovanje anketirancev.

Po končanem anketiranju sem odgovore najprej računalniško obdelal in nato izvedel podrobnejšo analizo podatkov.

4.2. Rezultati prvega dela raziskave

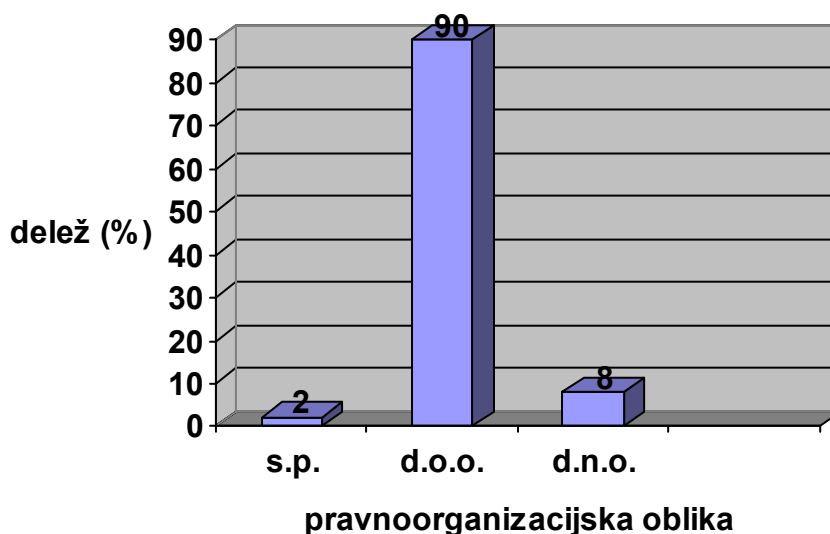
4.2.1. Vzorec

Osnovne značilnosti vzorca so opredeljene glede na pravnoorganizacijsko obliko anketirancev, leto ustanovitve podjetij, število zaposlenih, stopnjo izobrazbe direktorjev ter delovni čas.

4.2.1.1. Pravnoorganizacijska oblika in čas ustanovitve podjetij

Na področju pravne oblike anketiranih podjetij so bili rezultati zelo enotni, saj je kar 90% podjetij organiziranih kot d.o.o., 8% kot d.n.o., le 2% pa kot s.p. Navedeno prikazuje Slika 1.

Slika 1: Pravnoorganizacijska oblika

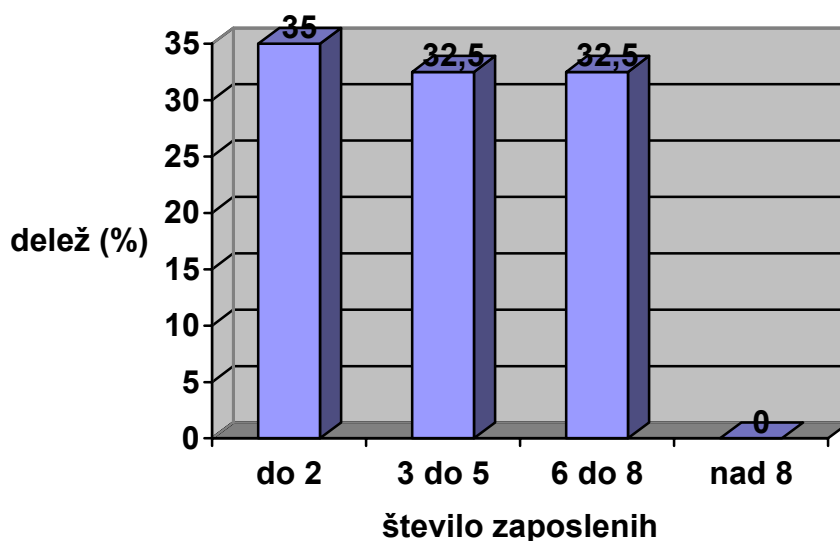


V nasprotju s tem so bili odgovori na vprašanje o letu ustanovitve podjetja zelo razpršeni. Četrtnina jih je bila ustanovljena pred letom 1991, skoraj toliko med letoma 1991 in 1995, v drugi polovici devetdesetih let je bilo ustanovljenih dobrih 42% podjetij, po letu 2000 pa 10 %. Iz navedenega je razvidno, da je večina aktivnih nepremičninskih agencij v Sloveniji nastala pred šestimi leti ali še prej. Takrat so se bolj množično ustanovljale nepremičninske agencije, najuspešnejše pa so se tudi obdržale do danes, po letu 2000 se je ustanavljanje nepremičninskih agencij nekoliko zmanjšalo oziroma le-te niso bile dovolj uspešne, da bi še danes delovale. Iz navedenega izhaja dejstvo, da na trgu nepremičnin vlada t.i. tradicija podjetij. Ker ni mogoče sklepati, da čas nastanka podjetja kakorkoli vpliva na kakšne druge značilnosti podjetja, sem pri analizi rezultatov to spremenljivko zanemaril.

4.2.1.2. Število zaposlenih

Struktura podjetij glede na število zaposlenih je prikazana na sliki 2. V več kot tretjini primerov (35%) gre za podjetja z največ dvema zaposlenima, sledijo podjetja s 3 do 5 zaposlenimi (32,5%) ter v enakem deležu podjetja s 6 do 8 zaposlenimi. Med anketiranci ni bilo podjetij, ki bi zaposlovala več kot 8 ljudi, kar je tudi običajno za slovenske nepremičninske agencije.

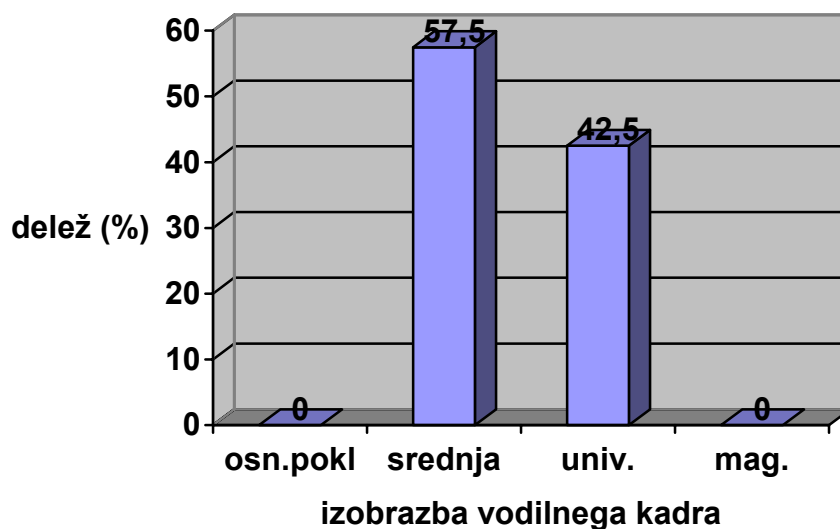
Slika 2: Število zaposlenih



4.2.1.3. Izobrazbena struktura vodilnega kadra

Rezultati ankete kažejo, da imajo v več kot polovici primerov (57,5%) direktorji oziroma vodilni v slovenskih nepremičninskih agencijah srednješolsko izobrazbo, v 42,5 % primerov pa višješolsko oziroma univerzitetno. Navedeno je prikazano na Sliki 3.

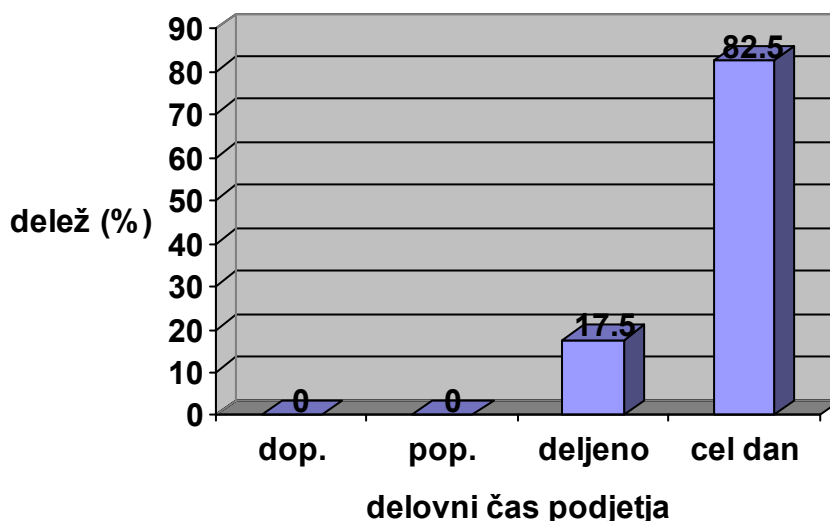
Slika 3: Izobrazba vodilnega kadra



4.2.1.4. Delovni čas podjetij

Velika večina podjetij, kar 82,5%, je zaradi narave svojega dela kupcem in strankam na voljo ves dan, nekatere imajo svoj delovni čas organiziran deljeno, nobena pa ne dela samo zjutraj ali samo popoldne (glej Sliko 4):

Slika 4: Delovni čas podjetja



Na vprašanje o številu delovnih dni v tednu je približno polovica anketirancev odgovorila, da delajo 5 dni v tednu, preostali pa so navedli, da so vedno na razpolago oziroma dosegljivi, konkretno število delovnih dni v določenem tednu pa je odvisno od strank. Tudi odgovori na vprašanje, kateri dan v tednu beležijo največ prometa, so bili zelo razpršeni in neenotni, saj je to popolnoma odvisno od

vsakokratnih kupcev oziroma strank in se iz tedna v teden zelo spreminja. Iz vsega navedenega je mogoče sklepati, da gre pri nepremičninskih agencijah v Sloveniji za delo, pri katerem je potrebno delovni čas popolnoma prilagoditi kupcem, pri katerem je potrebno biti neprestano dosegljiv in na razpolago, zato večina nepremičninskih agencij svoj delovni čas v celoti podreja vsakokratnim trenutnim potrebam strank.

4.2.2. Sklep

Na podlagi odgovorov na splošna vprašanja iz prvega dela ankete in na podlagi navedenih rezultatov lahko povzamem, da je reprezentativni vzorec moje raziskave sestavljen iz slovenskih nepremičninskih agencij, ki so organizirane kot družbe z omejeno odgovornostjo z majhnim številom zaposlenih, kjer imajo vodilni kadri vsaj srednješolsko ali visoko oziroma univerzitetno izobrazbo in kjer je delovni čas zaradi narave delovnega procesa zelo fleksibilen. Gre za majhna podjetja, ki se ukvarjajo s prav posebno dejavnostjo in delujejo na specifičnem trgu nepremičnin, zato so zelo prilagodljiva in dovzetna za potrebe vsakokratnih kupcev, pri čemer imam na tem mestu v mislih predvsem delovni čas, dosegljivost in način dela s strankami. V nadaljevanju bom predstavil rezultate drugega dela ankete, ki vsebuje vprašanja o samem poslovanju anketirancev, kjer se bodo pokazale osnovne razlike med njimi in zaradi česar pričakujem, da jih bom lahko razvrstil po skupinah in jih kasneje medsebojno primerjal.

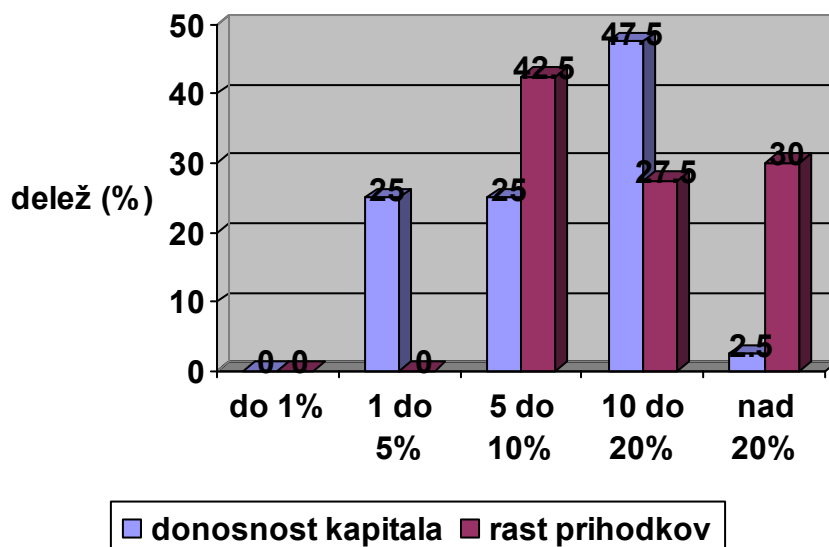
4.3. Rezultati drugega dela raziskave

V drugem delu raziskave sem zbral podatke o načinu poslovanja anketiranih podjetij ter njihovi rasti in donosnosti kapitala. Na podlagi teh rezultatov sem podjetja razdelil na posamezne skupine z enakimi lastnostmi, ki so bile osnova za ugotavljanje vpliva notranjega podjetništva na posamezno skupino, posledično pa na dobičkonosnost in rast podjetij.

4.3.1. Tri skupine anketiranih podjetij glede na poslovanje

Anketirance sem najprej povprašal po donosnosti kapitala in po rasti prihodkov v prejšnjem letu. Dobičkonosnost in rast sta bila torej tista dva kazalca, na podlagi katerih sem ugotavljal uspešnost poslovanja anketirancev. Pri tem sem dobil rezultate, ki so prikazani na Sliki 5.

Slika 5: Donosnost kapitala in rast prihodkov v letu 2005



Iz navedenega je razvidno, da ima 47,5% anketirancev letno donosnost kapitala med 10 in 20%, kar je več kot v drugih gospodarskih panogah. Tako visoko donosnost kapitala je potrebno pripisati vrsti dejavnosti, ki je, kot že rečeno, v marsikaterem pogledu specifična. Vloženi kapital je namreč praviloma majhen (za ustanovitev družb zadostuje minimalni zakonsko predpisan osnovni kapital), zato glede na vloženi kapital lahko tudi manjši sklenjen posel oziroma prihodek podjetja predstavlja velik odstotek rasti. Poleg visoke donosnosti kapitala je bilo med anketiranci opaziti, da ima večina rast prihodkov med 5 in 10%. Pri tem je predvsem zanimiva ugotovitev, da obe spremenljivki v večjem delu sovpadata, saj se pri podjetjih z visoko donosnostjo kapitala večinoma pojavlja tudi visoka rast prihodkov in obratno. Le v 25% primerov je bilo zaznati, da ima podjetje donosnost kapitala od 1% do 5%, rast prihodka pa nad 20%.

Na podlagi navedenega bi lahko anketirana podjetja razvrstili v tri glavne skupine:

- podjetja z visoko donosnostjo kapitala in visoko rastjo prihodka,
- podjetja z nizko donosnostjo kapitala in nizko rastjo prihodka,
- podjetja z nizko donosnostjo kapitala in visoko rastjo prihodka.

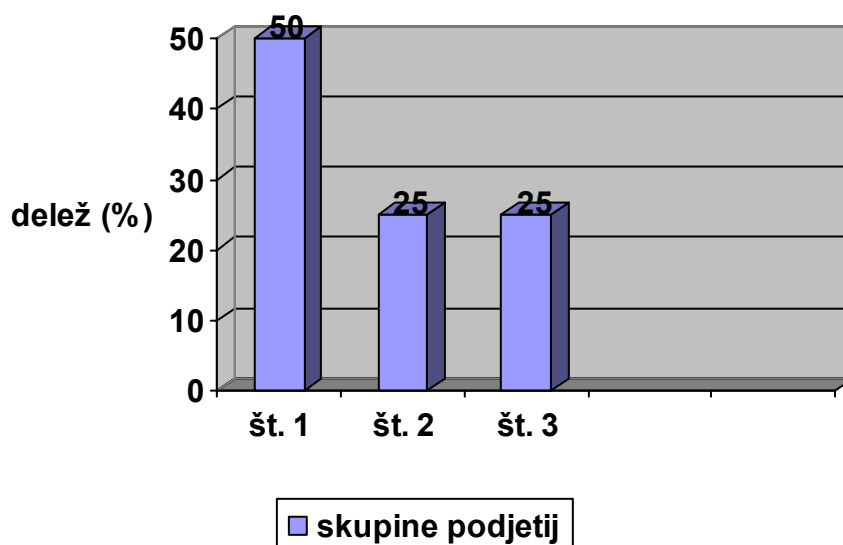
Zanimiva je ugotovitev, da med anketiranci ni bilo nobenega podjetja, ki bi imelo visoko donosnost kapitala in nizko rast, kar je pravzaprav logičen pojav. Najbolj značilno je sicer, da imajo podjetja z visokim dobičkom tudi visoko rast prihodka ter nasprotno podjetja z nizko dobičkonosnostjo nizko rast, se pa pojavljajo tudi podjetja z malo dobička in visoko rastjo, ki je lahko posledica drugih dejavnikov (na primer investicij in vlaganj, ki zmanjšujejo dobiček, povečujejo pa rast prihodka). V nobenem primeru pa ni podjetja, ki ob velikem dobičku ne bi tudi občutno povečevalo rasti prihodka, saj bi to pomenilo, da vodstvo slabo upravlja podjetje in

da kljub velikim dobičkom podjetje nazaduje. Zaradi tega je bilo vsa anketirana podjetja potrebno uvrstiti v tri nvedene skupine.

Tri skupine podjetij glede na donosnost kapitala in rast prihodka so na Sliki 6 prikazane tako:

- skupina št. 1 – podjetja z visoko dobičkonosnostjo in visoko rastjo,
- skupina št. 2 – podjetja z nizko dobičkonosnostjo in nizko rastjo,
- skupina št. 3 – podjetja z nizko dobičkonosnostjo in visoko rastjo.

Slika 6: Donosnost kapitala in rast prihodkov v letu 2005



Navedena delitev podjetij je bila torej osnova za nadaljnjo raziskavo, saj sem rezultate ankete najprej analiziral, potem pa jih še primerjal po skupinah, na podlagi česar sem lahko ugotovil, ali in v kolikšni meri posamezni elementi notranjega podjetništva pozitivno vplivajo na dobičkonosnost in rast podjetij.

4.3.2. Značilnosti poslovanja anketiranih podjetij

4.3.2.1. Predmet prodaje

Med anketiranci je največ (kar 60%) podjetij, ki trgujejo pretežno s stanovanji in hišami, 27,5% jih trguje z zemljišči, zanemarljivi delež pri trgovanju pa predstavljajo poslovni prostori in druge nepremičnine. Po stanovanjih in hišah je na trgu nepremičnin tudi največ povpraševanja, zato je normalno, da se večina podjetij, vsaj tistih uspešnih, ukvarja s prodajo le-teh. Med tistimi, ki so odgovorili, da večinoma trgujejo s stanovanji in hišami, namreč prevladujejo podjetja iz skupin z visoko rastjo, podjetja z nizko rastjo pa so odgovorila, da trgujejo z nepremičninami, po katerih je na trgu manj povpraševanja. Iz tega je mogoče zaključiti, da so podjetja, ki znajo

svojo ponudbo prilagoditi povpraševanju in s tem zadovoljiti večinske potrebe kupcev, uspešna podjetja z visoko rastjo.

4.3.2.2. Struktura kupcev in vrednotenje nepremičnin

Med kupci nepremičnin v Sloveniji ne prevladuje nobena skupina, saj je po odgovorih sodeč približno enak delež tistih iz držav članic EU kot izven nje. Enako velja za vprašanje o metodi vrednotenja nepremičnin. Podjetja iz vseh treh skupin so odgovarjala enako, in sicer nekaj jih izhaja iz lastnih izkušenj, nekaj uporablja primerjalno metodo, nekatere kombinirajo obe navedeni možnosti. Na podlagi tako razpršenih in neenotnih odgovorov vseh treh skupin ne moremo trditi, da imata struktura tujih kupcev in izbira metode vrednotenja nepremičnin kakršenkoli vpliv na poslovanje podjetij.

4.3.2.3. Stiki s kupci, strategija prodaje, provizija

Iz odgovorov anketirancev je mogoče ugotoviti, da 67,5 % podjetij proda nepremičnino šele po opravljenih 10 do 20 ogledih, 65% anketirancev le izjemoma kupuje nepremičnine za nadaljnjo prodajo, 62,5% podjetij za potrebe svojega poslovanja sodeluje z vsemi finančnimi institucijami (banke, leasing hiše ...), 57,5% jih pri svojem poslovanju sodeluje z investitorji, 80% anketirancev svojim kupcem za svoje storitve zaračunava provizijo v višini 2% prodajne vrednosti nepremičnine, 52,5% anketiranih podjetij meni, da je stopnja konkurence na območju, kjer delujejo, visoka. Rezultati raziskave so pokazali, da se podjetja v veliki meri (kar 80% anketirancev) pri svoji prodaji poslužujejo neposrednega stika s končnim kupcem, preostalih 20 % sodeluje še z drugimi posredniki. Ker so nepremičnine zelo specifičen predmet prodaje, se morajo anketiranci prilagajati vsakokratnim potrebam konkretnega kupca. Zaradi tega je neposredni stik s kupcem najbolj primerna metoda, s katero je mogoče kar najbolj prilagoditi način in pogoje prodaje ter s tem zadovoljiti kupca in uspešno speljati posel. Pri tem si podjetja pomagajo tudi s ponujanjem različnih plačilnih ugodnosti, s katerimi želijo privabiti kupce, da bi se odločili ravno za njihove storitve in ne za storitve konkurence. Po rezultatih raziskave je najbolj pogosta plačilna ugodnost nižja cena za ekskluzivno prodajo nepremičnine (62,5%), sledita pa popust za večkratni posel (27,5%).

4.4. Rezultati tretjega dela raziskave

Tretji del raziskave je bil namenjen posameznim elementom notranjega podjetništva ter ugotavljanju, v kolikšni meri je vsak izmed njih dejansko prisoten pri poslovanju slovenskih nepremičninskih agencij oziroma kakšen vpliv ima vsak element notranjega podjetništva na poslovne rezultate anketirancev.

4.4.1. Novosti

V tem delu ankete sem želel izvedeti, ali nepremičninske agencije v svoje poslovanje uvajajo kakšne novosti, nove posle in storitve in v kolikšni meri. Najprej sem jih vprašal, če ustanavljajo nove samostojne ali nesamostojne enote oziroma samostojna ali nesamostojna podjetja. Večina je odgovorila, da tega sploh ne počne, nekaj jih je označilo, da se malo ali srednje posvečajo ustanavljanju novih (ne)samostojnih enot, 12% pa jih je navedlo, da se veliko posvečajo ustanavljanju novih samostojnih podjetij. Navedeno je prikazano na Sliki 7:

Slika 7: V kakšni meri so se anketiranci posvečali novostim

	nič	malo	srednje	veliko
Ustvarjanje novih nesamostojnih poslovnih enot	65%	20%	15%	0%
Ustvarjanje novih samostojnih poslovnih enot	88%	12%	0%	0%
Ustvarjanje novih nesamostojnih podjetij	100%	0%	0%	0%
Ustvarjanje novih samostojnih podjetij	88%	0%	0%	12%

Pri tem je potrebno poudariti, da so anketiranci iz skupine z nizko dobičkonosnostjo in nizko rastjo na vsa vprašanja odgovorili izključno z »nič«. Od tistih, ki so odgovorili, da se veliko ukvarjajo z ustvarjanjem novih samostojnih podjetij, pa jih 80% spada v skupino z visoko dobičkonosnostjo in visoko rastjo. V slednjo spada tudi večina tistih, ki je odgovorila, da se srednje ali vsaj malo ukvarja z ustvarjanjem novih poslovnih enot. Na podlagi navedenega je mogoče zaključiti, da je uvajanje novih enot ali podjetij premosorazmerno z rastjo donosnosti kapitala in prihodka. (Navedena povezava je prikazana na Sliki 13 na koncu poglavja o rezultatih tretjega dela raziskave).

4.4.2. Novi posli

Naslednje vprašanje se je nanašalo na nove posle, pri čemer so anketiranci odgovarjali, ali uvajajo nove storitve na obstoječih oziroma na novih trgih, ali uvajajo nove tržne prijeme, novo tehnologijo, izboljšave drugih podjetij in podobno. Odgovori na to vprašanje so bili nekoliko bolj razpršeni kot pri vprašanju o ustanavljanju novih enot in podjetij, vendar je vseeno mogoče priti do nekaterih skupnih zaključkov. Večina anketirancev se srednje ali veliko posveča bodisi uvajanju novih storitev na že obstoječem trgu, kjer delujejo, bodisi širitvi svojih storitev na nove trge, 30% pa je takih, ki se veliko posvečajo uvajanju novih storitev na nove trge. Prav tako se bolj malo ali kvečjemu srednje ukvarjajo s prevzemanjem uspešnih izboljšav od drugih podjetij, glede uvajanja lastnih novih tržnih prijemov in tehnoloških izboljšav pa so anketiranci približno v enakem odstotku izbrali vse tri odgovore: malo, srednje in veliko. Navedeno prikazuje Slika 8:

Slika 8: V kakšni meri so se anketiranci posvečali novim poslom

	nič	malo	srednje	veliko
Uvajanje novih storitev na vaših sedanjih trgih	20%	0%	42%	38%
Uvajanje vaših obstoječih storitev na novih trgih	25%	0%	60%	15%
Uvajanje novih storitev na novih trgih	45%	25%	0%	30%
Uvajanje novih tržnih prijemov	0%	25%	45%	30%
Uvajanje novih tehnoloških izboljšav	0%	25%	35%	40%
Prevzemanje novih storitev, tržnih prijemov ali tehnoloških izboljšav od drugih podjetij	0%	60%	40%	0%

Pri tem je zanimivo dejstvo, da so vsi anketiranci iz skupine z nizko donosnostjo kapitala in nizko rastjo prihodka na vsa vprašanja odgovorili s srednje ali malo, anketiranci iz skupine z nizko donosnostjo kapitala in visoko rastjo prihodka so večinoma odgovorili na vsa vprašanja z veliko ali vsaj srednje, tisti iz skupine z visoko donosnostjo kapitala in visoko rastjo prihodka pa so odgovarjali zelo različno. Na vprašanja o uvajanju novih storitev so se nagibali k odgovorom nič, malo, včasih srednje, pri vprašanjih o novih tržnih prijemih in tehnoloških izboljšavah pa k odgovorom srednje oziroma veliko. Dejstvo je, da uvajanje novih poslov, in sicer storitev, tržnih prijemov, tehnoloških izboljšav, vpliva na rast donosnosti kapitala in prihodka, saj med odgovori malo ali srednje povsod prevladujejo predstavniki skupine z nizko stopnjo obeh spremenljivk, med odgovori srednje in veliko pa predstavniki drugih dveh skupin. Ne smemo pa spregledati dejstva, da pri odgovorih močno prevladujejo anketiranci iz skupine z nizko donosnostjo kapitala in visoko rastjo prihodka, pri odgovorih srednje pa tisti z visokima obema spremenljivkama. To pomeni, da srednje ali veliko posvečanje novim poslom absolutno vpliva na rast prihodka, česar pa ne moremo trditi za rast donosnosti kapitala. (Navedena povezava je prikazana na Sliki 13 na koncu poglavja o rezultatih tretjega dela raziskave).

4.4.3. Nove storitve

Glede uvajanja novih storitev so rezultati raziskave pokazali, da se večina anketirancev ukvarja z uvajanjem posredovanja pri financiranju nepremičnin, ki so predmet prodaje, ter s svetovanjem svojim strankam (40% posredovanje pri financiranju, 30% svetovanje). Ostali posredujejo pri najemu nepremičnin (5%) ali se ukvarjajo s čim drugim (17%) ali z nobeno novo storitvijo (8%). Pri tem je pomembno, da so uvajanje posredovanja pri financiranju skoraj izključno izbrali anketiranci iz skupine z visoko rastjo donosnosti kapitala in prihodka, uvajanje svetovanje pa predstavniki vseh treh skupin v približno enakih deležih. To pomeni, da ima uvajanje novih storitev delni vpliv na rast donosnosti kapitala in prihodka, in

sicer vsaj kar zadeva posredovanje pri financiranju, saj svetovanje kot tako nima tolikšnih finančnih posledic. (Navedena povezava je prikazana na Sliki 13 na koncu poglavja o rezultatih tretjega dela raziskave).

4.4.4. Inovacije

Pri ugotavljanju dejstva, koliko so se preučevana podjetja ukvarjala z uvajanjem inovacij v svojem poslovanju, me je zanimalo predvsem, ali so spodbujala povpraševanje po svojih storitvah, ali so iskala tržne niše ter vlagala sredstva v razvoj novih storitev, tržnih prijemov in tehnologij. Niti ena nepremičninska agencija ni na nobeno vprašanje odgovorila z »nič«, kar pomeni da se je vsaka vsaj malo ukvarjala z vsako od naštetih inovacij. Največ anketirancev je iskalo tržne niše, srednje ali veliko jih je spodbujalo povpraševanje po svojih storitvah, nekoliko manj, a še vedno precej pa je vlagalo sredstva v razvoj novih storitev in tržnih prijemov, še najmanj jih je vlagalo sredstva v razvoj nove tehnologije, čeprav jih je tudi tukaj 55% odgovorilo, da se s tem ukvarja srednje. Vse to je razvidno in naslednje tabele:

Slika 9: V kakšni meri so se anketiranci posvečali inovacijam

	nič	malo	srednje	veliko
Spodbujanje novega povpraševanja po vaših obstoječih storitvah na vaših sedanjih trgih (npr. preko oglaševanja)	0%	0%	50%	50%
Iskanje novih tržnih niš za vaše obstoječe storitve na vaših sedanjih trgih	0%	0%	25%	75%
Vlaganje sredstev v razvoj novih storitev	0%	45%	27%	28%
Vlaganje sredstev v razvoj novih tržnih prijemov	0%	45%	25%	30%
Vlaganje sredstev v novo tehnologijo	0%	45%	55%	0%

Primerjava zgornjih rezultatov s tremi skupinami je pokazala, da so vsi predstavniki skupine z obema nizkima spremenljivkama odgovorili na vsa vprašanja večinoma z »malo«, nekaj tudi s »srednje«, predstavniki skupine z nizko donosnostjo kapitala in visoko rastjo prihodka so skoraj izključno na vsa vprašanja odgovorili z »veliko«, anketiranci iz skupine z visoko rastjo donosnosti kapitala in prihodka pa so odgovarjali nekoliko bolj razpršeno, vendar še vedno v večji meri z odgovori srednje oziroma veliko. To pomeni, da imajo podjetja, ki srednje ali veliko uvajajo inovacije v svoje poslovanje, večjo rast od tistih, ki to počnejo v manjši meri. Ni pa tega mogoče trditi za dobičkonosnost, saj med največjimi uporabniki inovacij najdemo tako tiste iz skupine z visoko kot tiste iz skupine z nizko dobičkonosnostjo. (Navedena povezava je prikazana na Sliki 13 na koncu poglavja o rezultatih tretjega dela raziskave).

Na vprašanje, ali uporabljajo raziskave o željah in potrebah potencialnih kupcev, so vsi anketiranci odgovarjali enako, in sicer »včasih« ali »da«, ne glede na to, v katero skupino se uvrščajo. Iz tega je mogoče zaključiti, da uporabljanje takih raziskav ne vpliva na samo dobičkonosnost ali rast, je pa vsekakor pomembno pri poslovanju vseh nepremičninskih agencij, zato jih vse praviloma uporabljajo v nekoliko večji ali manjši meri. Prodaja nepremičnin je namreč specifična dejavnost, kjer je neposredna komunikacija s kupci zelo pomembna, zadovoljitev njihovih zelo različnih potreb pa odločilnega pomena ne le za uspešno poslovanje, temveč tudi za sam obstoj podjetij na tem tržišču.

4.4.5. Samoprenova

Na tem delu raziskovalne naloge me je zanimalo, koliko pozornosti anketiranci posvečajo poslanstvu in poslovnemu konceptu svojega podjetja, koliko razmišljajo o reorganizaciji, koordinaciji znotraj podjetja, o morebitnih novih panogah ali večji samostojnosti posameznih delov podjetja, kolikšen poudarek dajejo vzpostavitvi večje fleksibilnosti organizacijske strukture podjetja, vzpostavitvi stimulativenega delovnega okolja, treningu in nagrajevanju zaposlenih, skratka ugotavljal sem, ali je v njihovem poslovanju prisoten kateri od elementov samoprenove in ali le-to vpliva na njihovo poslovanje.

Rezultati raziskave kažejo, da se slovenske nepremičninske agencije ne ukvarjajo veliko s svojo samopodobo, poslanstvom, poslovnim konceptom in ne razmišljajo veliko o spreminjanju svoje panoge. Med tistimi, ki so se opredelili, da se srednje ali veliko ukvarjajo z naštetimi elementi samoprenove pa je največ pripadnikov skupine z visoko dobičkonosnostjo in rastjo.

Ravno nasprotno pa so se anketiranci na splošno veliko bolj posvetili ostalim elementom samoprenove. Z reorganizacijo svojih enot, s koordinacijo dela, povečevanjem fleksibilnosti in samostojnosti ter z vzpostavitvijo stimulativenega delovnega okolja, treningom in nagrajevanjem zaposlenih se skoraj vsi ukvarjajo veliko ali vsaj srednje. Med tistimi, ki se s povečevanjem samostojnosti sploh ne ukvarjajo, s treningom zaposlenih pa le malo, je največ predstavnikov skupine z nizko donosnostjo kapitala in nizko rastjo prihodka. Iz navedenega torej jasno izhaja, da imajo podjetja, ki se z elementi samoprenove ne ukvarjajo ali se ukvarjajo zelo malo, nizko stopnjo dobičkonosnosti in rasti, uporaba elementov samoprenove pa pripomore k rasti prihodka. Za rast donosnosti kapitala tega spet ni mogoče trditi, ker sem med anketiranci, ki se veliko oziroma vsaj srednje ukvarjajo s samoprenovo, našel tako tiste z visoko kot tiste z nizko stopnjo donosnosti kapitala v približno enakih odstotkih. Na podlagi navedenega lahko torej sklepamo, da samoprenova

oziroma vsaj nekateri njeni elementi pozitivno vplivajo na rast prihodka. Navedeno je prikazano na Sliki 10:

Slika 10: V kakšni meri so se anketiranci posvečali samoprenovi

	nič	malo	srednje	veliko
Opredelitev ali spreminjanje poslanstva vašega podjetja	15%	13%	47%	25%
Opredelitev ali spreminjanje vašega poslovnega koncepta	12%	30%	58%	0%
Opredelitev ali spreminjanje panog, v katerih bo vaše podjetje konkuriralo	35%	38%	27%	0%
Reorganizacija enot/delov vašega podjetja z namenom pospeševanja inovacij	17%	20%	13%	50%
Koordinacija dejavnosti med enotami za izboljšanje inovativnosti podjetja	18%	30%	12%	40%
Povečevanje samostojnosti delov vašega podjetja z namenom pospeševanja njihovih inovacij	25%	0%	25%	50%
Vzpostavitev fleksibilne organizacijske strukture z namenom povečanja inovativnosti	0%	0%	50%	50%
Trening zaposlenih v tehnikah za izboljšanje ustvarjalnosti	0%	37%	32%	31%
Nagrajevanje zaposlenih za njihovo ustvarjalnost in inovacije	0%	0%	42%	58%
Vzpostavitev stimulativnega delovnega okolja za pridobivanje inovativnih zamisli od zaposlenih	0%	0%	30%	70%

4.4.6. Promocija

Po podatkih iz raziskave se slovenske nepremičninske agencije precej posvečajo oglaševanju, pri čemer so naklonjene predvsem modernejšim načinom promocije. Za internetno samooglaševanje se odloči 38%, za časopise 30%, za oboje 15%. Preostanek anketirancev izbira drugačne načine promocije, nobena agencija pa ni izjavila, da kot medij za oglaševanje uporablja RTV. Takšni rezultati so bili tudi pričakovani, saj je na področju prodaje nepremičnin potrebno biti v koraku s časom, slediti spremembam na trgu, se razvijati skupaj z razvojem potreb in želja kupcev ter se pri tem čimbolj vključiti v vsakdanje življenje in komuniciranje, sicer se ponudba nepremičninskih agencij ne sreča pravočasno z ustreznim povpraševanjem. Zaradi navedenega vse agencije uporabljajo določeno oglaševanje, večina pa sodobnega in najbolj uporabljenega s strani potencialnih strank, to sta internet in časopis. Tukaj ni nobenih posebnih odstopanj glede na anketirance iz posameznih skupin, je pa opaziti razlike pri višini sredstev, ki so jih anketiranci pripravljene nameniti promociji.

Največ (40%) jih za promocijo nameni od 10 do 20 odstotkov svojega letnega prometa, 35% pa od 1 do 5 odstotkov. Manj kot 1% ni izbrala nobena agencija, več kot 20% pa četrtnina vprašanih.

Ponovno je opaziti, da je med tistimi, ki namenijo samopromociji od 1 do 5% letnega prometa, največ anketirancev z nizko stopnjo rasti prihodka, med tistimi, ki namenijo promociji od 10 do 20 ali celo več odstotkov, pa največ anketirancev z visoko stopnjo rasti prihodka. Tudi pri vlaganju v oglaševanje je torej opaziti pozitiven vpliv na rast prihodka podjetij. (Navedena povezava je prikazana na Sliki 13 na koncu poglavja o rezultatih tretjega dela raziskave).

4.4.7. Konkurenca in prevzemanje tveganja

Glede konkurence in prevzemanja tveganja je na podlagi izsledkov ankete mogoče ugotoviti, da se večina anketirancev srednje ali veliko ukvarja s tveganimi posli, hitro izkorišča priložnosti in uporablja pretežno lastne metode poslovanja. Nekoliko manj so naklonjeni k prehitovanju konkurentov pri vpeljavi novosti in spremljanju politike oziroma taktike konkurentov, še manj pa se poslužujejo agresivnosti, tekmovalnosti, drznih dejanj za doseganje poslovnih ciljev ter velike porabe finančnih sredstev za rešitev problemov, ki zavirajo napredovanje podjetja. To je razvidno s Slike 11:

Slika 11: V kakšni meri so anketiranci nagnjeni k prevzemanju tveganja

	nič	malo	srednje	veliko
Zanimanje in ukvarjanje s tveganimi projekti/posli	0%	27%	71%	2%
Hitro izkoriščanje priložnosti	0%	0%	42%	58%
Posluževanje pretežno lastnih metod poslovanja	0%	24%	38%	38%
Posluževanje drznih dejanj za doseganje poslovnih ciljev	15%	45%	40%	0%
Težnja k prehitovanju konkurentov pri vpeljavi novosti	2%	40%	33%	25%
Velika poraba finančnih sredstev za rešitev problemov, ki zavirajo napredovanje podjetja	33%	42%	25%	0%
Nagnjenost k agresivnosti in tekmovalnosti	10%	52%	38%	0%
Spremljanje politike in taktike konkurentov	2%	42%	32%	24%

Iz rezultatov ankete izhaja, da se na področju tveganja in konkurence anketiranci v glavnem ukvarjajo sami s sabo in s svojim poslovanjem, veliko manj pa s svojimi konkurenti. Pri svojem poslovanju hitro izkoriščajo morebitne ponujene priložnosti. Med njimi je največ anketirancev iz skupin z visoko rastjo prihodka. Med tistimi redkimi, ki so za razliko od večine odgovorili, da se veliko ukvarjajo s spremljanjem

konkurentov in z možnostjo prehitovanja le-teh, pa pravtako najdemo samo predstavnike skupin z visoko rastjo prihodka. Iz vsega navedenega je mogoče zaključiti, da sicer prevzemanje tveganja in ukvarjanje s konkurenco nista najbolj značilna dejavnika, ki vplivata na boljše poslovanje podjetij, je pa kljub temu razvidno, da veliko posvečanje pozornosti tem elementom notranjega podjetništva vseeno v določeni meri pozitivno vpliva na rast prihodka. (Navedena povezava je prikazana na Sliki 13 na koncu poglavja o rezultatih tretjega dela raziskave).

4.4.8. Podpora zaposlenim

Pri raziskovanju podpore, ki jo anketiranci nudijo svojim zaposlenim, je bilo mogoče ugotoviti, da se na splošno vsi anketiranci veliko ali vsaj srednje ukvarjajo z vsemi naštetimi načini podpore zaposlenim, in sicer s krepitvijo motiviranosti, z zagotavljanjem zadostnega časa za razmislek o novih idejah, samostojnosti pri delu, odločanju in podobno. Navedeno prikazuje Slika 12:

Slika 12: V kakšni meri anketiranci nudijo podporo zaposlenim

	nič	malo	srednje	veliko
Spremljanje okusov/potreb potrošnikov	0%	30%	30%	40%
Spremljanje tehnološkega napredka	0%	35%	20%	45%
Spodbujanje zaposlenih k mišljenju, da je inovativnost naloga vseh zaposlenih	0%	20%	35%	45%
Samostojnost zaposlenih v taki meri, da so zmožni sami odločati o tem, kako naj najuspešneje opravijo svoje delo	0%	0%	50%	50%
Krepitev motiviranosti zaposlenih za inovativno obnašanje z nagradami in pohvalami	0%	0%	40%	60%
Zagotavljanje zadostnega časa zaposlenim, da razmislijo o novih in inovativnih zamislih	0%	0%	40%	60%

Na vprašanje, kako pogosto njihovi zaposleni medsebojno komunicirajo, predlagajo spremembe in izražajo ideje, je 67% podjetij odgovorilo, da lahko vsak kadarkoli izrazi svoje mnenje, ideje in predloge ter da se o tem nemudoma pogovorijo. Na vprašanje, ali je kateri od njihovih zaposlenih že pripomogel k izboljšanju prodaje in poslovanja podjetja z lastnimi inovacijami, je 77% anketirancev odgovorilo, da se to zgodi pogosto. Elementu notranjega podjetništva, ki se nanaša na področje zaposlenih, na medsebojno komunikacijo, spodbujanje, nagrajevanje ter na ustvarjanje stimulativnega delovnega okolja, praktično vse nepremičninske agencije posvečajo veliko pozornosti. Mogoče se na prvi pogled zdi, da se s tem intenzivno

ukvarjajo vsi in zato nima neposrednega vpliva na samo poslovanje podjetij, vendar to ni res.

Med podjetji, ki svojim zaposlenim kadarkoli nudijo možnost za pogovor in v katerih so njihovi zaposleni že velikokrat pripomogli k boljšemu poslovanju z lastnimi inovacijami, je namreč največ takih, ki so na vsa vprašanja iz zgornje tabele odgovorili z »veliko«. To so podjetja, ki svojim zaposlenim nudijo veliko takšne in drugačne podpore in ki se posledično uvrščajo v skupino z visoko rastjo prihodka. Navedeno pa dokazuje, da podpora zaposlenim ustvarja takšno delovno okolje, v katerem se podjetje veliko bolj in lažje razvija ter ima posledično boljše poslovne rezultate. (Navedena povezava je prikazana na Sliki 13).

Slika 13: Vpliv posameznih elementov notranjega podjetništva na dobičkonosnost in rast

	Vpliv na donosnost kapitala	Vpliv na rast prihodka
Uvajanje novih enot/podjetij	DA	DA
Uvajanje novih poslov	NE	DA
Uvajanje novih storitev	DA	DA
Uvajanje inovacij	NE	DA
Samoprenova	NE	DA
Vlaganje v oglaševanje	/	DA
Naklonjenost k tveganju	/	DA
Podpora zaposlenim	/	DA

5. Sklep

V začetku magistrske naloge sem najprej podrobneje predstavil področje notranjega podjetništva ter njegov pomen za razvoj podjetij. Skušal sem teoretično dokazati, da je notranje podjetništvo nepogrešljivo in da pozitivno vpliva na razvoj vsakega podjetja, ne glede na njegovo velikost ali panogo, v kateri deluje. V nadaljevanju sem se posvetil trgu nepremičnin kot enemu izmed specifičnih podjetniških okolij. Namenoma sem izbral netipičen primer tržišča, zato da bi dokazal, da vpliv notranjega podjetništva sega tudi na posebne trge. Zadnji del magistrske naloge pa je namenjen praktičnemu delu, kjer sem s pomočjo vprašalnika analiziral stanje notranjega podjetništva med slovenskimi nepremičninskimi agencijami ter poskušal potrditi uvodoma navedeno tezo, da notranje podjetništvo z novimi posli, novimi enotami, samoprenovo, prevzemanjem tveganja in drugim pozitivno vpliva na uspešne poslovne rezultate nepremičninskih agencij.

V prvem delu ankete sem s pomočjo splošnih vprašanj najprej želel ugotoviti, kakšno je stanje na slovenskem nepremičninskem trgu, kakšne so pglavitne značilnosti slovenskih nepremičninskih agencij in posledično, kakšna je pravzaprav populacija, ki jo proučujem. Ugotovil sem, da so slovenske nepremičninske agencije pretežno organizirane kot družbe z omejeno odgovornostjo z majhnim številom zaposlenih, kjer imajo vodilni kadri vsaj srednješolsko ali visoko oziroma univerzitetno izobrazbo in kjer je delovni čas zaradi narave samega delovnega procesa zelo fleksibilen. Gre za majhna podjetja, ki se ukvarjajo s prav posebno dejavnostjo in delujejo na specifičnem trgu nepremičnin, zato so zelo prilagodljiva in dovzetna za potrebe vsakokratnih kupcev, kar se kaže predvsem v fleksibilnem delovnem času ter dosegljivosti in načinu dela s strankami.

V nadaljevanju raziskave sem s pomočjo vprašanj o poslovanju anketirancev poskušal poiskati osnovne razlike med njimi in jih na podlagi teh razlik razvrstiti po skupinah. Prav te skupine so bile potem osnova za kasnejše medsebojne primerjave v tretjem delu raziskave ter za ugotavljanje vpliva notranjega podjetništva na razvoj podjetij oziroma na njihove poslovne rezultate. Anketirana podjetja sem najprej povprašal po donosnosti kapitala in po rasti prihodkov v prejšnjem letu. Dobičkonosnost in rast sta bila torej tista dva kazalca, na podlagi katerih sem ugotavljal uspešnost poslovanja anketirancev. Na podlagi analize rezultatov drugega dela ankete sem ugotovil, da se slovenske nepremičninske agencije delijo na tri skupine, in sicer na:

- skupino št. 1 – podjetja z visoko dobičkonosnostjo in visoko rastjo
- skupino št. 2 – podjetja z nizko dobičkonosnostjo in nizko rastjo
- skupino št. 3 – podjetja z nizko dobičkonosnostjo in visoko rastjo

Navedena delitev podjetij je bila osnova za nadaljnjo raziskavo, saj sem rezultate ankete najprej analiziral, potem pa jih še primerjal po skupinah, na podlagi česar sem lahko ugotovil, ali in v kolikšni meri posamezni elementi notranjega podjetništva pozitivno vplivajo na dobičkonosnost in rast podjetij.

Pri analizi poslovanja slovenskih nepremičninskih agencij sem ugotovil, da trgujejo pretežno s stanovanji in hišami, kar je povsem pričakovano, saj je po stanovanjih in hišah tudi največ povpraševanja, zato večina uspešnih podjetij prodaja tovrstne nepremičnine. Glede na to, da so med tistimi, ki so odgovorili, da večinoma trgujejo s stanovanji in hišami, prevladovala podjetja iz skupin z visoko rastjo, nasprotno pa so podjetja z nizko rastjo odgovorila, da trgujejo z nepremičninami, po katerih je na trgu manj povpraševanja, sem zaključil, da so podjetja, ki znajo svojo ponudbo prilagoditi povpraševanju in s tem zadovoljiti večinske potrebe kupcev, uspešna podjetja z visoko rastjo.

Rezultati raziskave so pokazali, da se podjetja pri svoji prodaji v veliki meri poslužujejo neposrednega stika s končnim kupcem in skrbno načrtujejo svoje

prodajne poti. Ker so nepremičnine zelo specifičen predmet prodaje, anketiranci seveda temu primerno prilagodijo vsakokratno strategijo konkretnemu primeru. Zato je neposredni stik s kupcem najbolj primerna metoda, s katero je mogoče kar najbolj prilagoditi način in pogoje prodaje ter s tem zadovoljiti kupca in uspešno speljati posel. Pri tem pa je potrebno poudariti, da so to značilnosti, ki jih imajo vsa anketirana podjetja, ne glede na dobičkonosnost in rast, saj gre za osnovno značilnost delovanja v tej dejavnosti, zato na tem mestu primerjava med skupinami ni prišla v poštev. Tudi pri raziskovanju strukture morebitnih tujih kupcev in pri ugotavljanju najbolj razširjene metode vrednotenja nepremičnin so vsa podjetja približno enako odgovarjala oziroma so bili njihovi odgovori tako razpršeni, da ni bilo mogoče najti neposredne povezave ali vpliva teh dejavnikov na poslovne rezultate podjetij. To so bile tudi edine spremenljivke iz raziskave, ki niso bile primerne za primerjavo med skupinami in za ugotavljanje vpliva na dobičkonosnost in rast anketirancev.

V zadnjem delu ankete sem se podrobneje posvetil posameznim elementom notranjega podjetništva. Pri vsakem posameznem podjetju sem ugotavljal, ali in v kolikšni meri je prisotno pri poslovanju slovenskih nepremičninskih agencij ter kakšen vpliv ima na njihove poslovne rezultate.

Uvajanje novih enot ali podjetij vpliva pozitivno na dobičkonosnost in rast podjetij, enak učinek na poslovanje podjetij pa ima tudi uvajanje novih storitev (predvsem uvajanje posredovanja pri financiranju in svetovanje).

Novi posli (predvsem nove storitve, tržni prijemi in tehnološke izboljšave), inovacije (predvsem iskanje tržnih niš in spodbujanje povpraševanja po svojih storitvah) ter elementi samoprenove (predvsem reorganizacija enot, koordinacija dela, povečevanje fleksibilnosti in samostojnosti ter vzpostavitev stimulativnega delovnega okolja, trening in nagrajevanje zaposlenih) sodeč po rezultatih raziskave pozitivno vplivajo le na rast podjetij, ne pa tudi na njihovo dobičkonosnost. Na rast prihodka pri slovenskih nepremičninskih agencijah pozitivno vplivajo tudi vlaganje v oglaševanje (najpogosteje internet in časopisi), večje prevzemanje tveganj (predvsem ukvarjanje s tveganimi posli in hitro izkoriščanje priložnosti) ter podpora zaposlenim (predvsem medsebojna komunikacija, spodbujanje, nagrajevanje ter ustvarjanje stimulativnega delovnega okolja).

Na podlagi analize rezultatov raziskave sem ugotovil, da slovenske nepremičninske agencije na splošno v precejšnji meri uvajajo elemente notranjega podjetništva v svoje poslovanje. Seveda so med njimi razlike, ki pokažejo, da so agencije, ki so bolj notranjepodjetniško naravnane, tudi bolj uspešne, saj imajo večjo rast prihodka, velikokrat pa tudi večjo dobičkonosnost.

Če povzamemo rezultate ankete, ugotovimo, da lahko potrdimo uvodno tezo. Notranje podjetništvo vpliva na poslovne rezultate podjetij v pozitivnem smislu, kar se kaže tudi na tako specifičnem trgu, kot je trg nepremičnin. Slovenske nepremičninske agencije, v katerih je bolj prisotno notranje podjetništvo, imajo višjo rast in velikokrat tudi večjo donosnost kapitala od tistih, ki elementov notranjega podjetništva še niso v celoti osvojili.

6. Literatura in viri

Literatura

- /1./ Antončič Boštjan: Notranje podjetništvo: Prenova konstrukta in razvoj integrativnega modela (Intrapreneurship: konstrukt refinement and an integrative model development, s slovenskim predgovorom). Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave, 2002. VII, str. 165
- /2./ Antončič Boštjan, Hisrich Robert, Petrin Tea, Vahčič Aleš: Podjetništvo. 1. natis. Ljubljana: GV založba, 2002, str. 485
- /3./ Antončič Boštjan, Hisrich Robert: Intrapreneurship: construct refinement and ceoss-cultural validation. J. bus. venturing. September, 2001, vol. 16, no. 5, str. 495-527
- /4./ Cirman Andreja, Šolska literatura za 2005; <http://www.ef.uni-lj.si/>
- /5./ Cirman Andreja, et alc.. Poslovanje z nepremičninami. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, str. 2–12 in 128
- /6./ Covin J.G., Slevin D.P.: A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. Entrepreneurship Theory and Practice 17, 1991, str. 7–25
- /7./ Duncan, Simons S.: Marketisation or regulation in housing production? Sweden and the Stockholm-Arlanda growth region in european perspective, 1991, str. 69
- /8./ Drucker F. Peter: Inovacije i poduzetništvo. Zagreb: Globus, 1992, str. 259
- /9./ Drucker F. Peter: Managerski izzivi v 21.stoletju. Ljubljana: GV založba, 2001, str. 196
- /10./ Falk Bernd: Das Grosse Handbuch Immobilien Marketing. Landsberg/Lech: Verlag Moderne industrie, 1997, str. 22 in 554
- /11./ Friedman Jack P.: Enciklopedia of Investments. New York: Barrons Educational Series, 1982, str. 611
- /12./ Fredman J. P., Ordway N.: Incom Property Appraisal and Analysis. New Jersey: Prantice Hall, Englewood Cliffs, 1988. str. 5 in 474
- /13./ Glas Miroslav, Viljem Pšeničny, et.al.: Podjetništvo – izziv za 21. stoletje. Ljubljana: GEA College PIC, 2000, str. 498
- /14./ Hisrich D. Robert and Peters P. Michael: Internal Venturing in Large Corporations: The New Business Venture Unit. Frontiers of Entrepreneurship Research, 1984
- /15./ Hisrich D. Robert, Peters P. Michael: Enterpreneurship: starting, developing and managing a new enterprise. 2nd ed., Boston: Homewood (IL), 1992
- /16./ Kambila Jean – Pierre: Poslovanje z nepremičninami. Ljubljana: Slovensko nepremičninsko združenje FIABCI Slovenija in Gospodarska zbornica Slovenije stanovanjsko združenje, 1994, str. 11 in 161
- /17./ Kanter Moss Kosabeth: When Giant learn to Dance. London: Routlege, 1989, str. 415

- /18./ Kierulff E. herbert: Finding-and Keeping-Corporate Entrepreneurs. Business horizons, February 1979
- /19./ Knight G.A.: Cross-cultural reliability and validity of a scale to mesure firm entrepreneurial orientation. Journal of Business Venturing 12. (1997), str. 213–225
- /20./ Kotler Philip: Management trženja, Ljubljana: GV Založba, 2004
- /21./ Kožar Anton, Marinšek Nives: Zakon o nepremičninskem posredovanju – ZNPosr s komentarji, Ljubljana , 2003, str. 41–48 in od 259
- /22./ Kuratko F. Donald, Hodgetts M. Richard: Entrepreneurship. New York: The Drydenpress, 1992
- /23./ Lynch Richard: Corprate strategy. London: Financl Times, 1997, str. 827
- /24./ Mandič Srna: Stanovanje in država. Ljubljana. Znanstveno in publicistično središče,1996, str. 39 in 206.
- /25./ Pass Christopher: Collins dictionary of bussines. London.Harper Collins Publishers,1991, str. 364
- /26./ Pinchot Gifford III: Intrapreneuring. New York: Harper & Row Publishers, 1985
- /27./ Pšunder Igor, Koliko je vredna nepremičnina, Moje finance – brošura, Ljubljana, časnik Finance, 2004, str. 3
- /28./ Rijavec Vesna: Pravni postopki pri nakupu nepremičnine, Moje finance – brošura, Ljubljana, časnik Finance, 2004, str. 3
- /29./ Ring A. Alfred, Dasso Jerome: Real Estate Principles and Practices. 10 th ed. Englewood Cliffs: Prentic Hall,1985, str. 636
- /30./ Unger Maurice A.: How to invest in Real estate, 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1991, str. 162
- /31./ Zakrajšek Franc: Razvoj sistema množičnih vrednotenj nepremičnin: izhodišča in koncept informacijskega sistema, Ljubljana, 1996, str. 134
- /32./ Žižek Jan: Venture Capital and Enterpreurship in Central and East Europe. Amsterdam: EFER, 1994

Viri:

- /1./ Stvarnopravni zakon
- /2./ Zakon o davčnem postopku
- /3./ Zakon o davku na dodano vrednost
- /4./ Zakon o davku na promet nepremičnin
- /5./ Zakon o davku občanov
- /6./ Zakon o dedovanju
- /7./ Zakon o dohodnini
- /8./ Zakon o nepremičninskem posredovanju.
- /9./ Zakon o stavbnih zemljiščih
- /10./ Zakon o temeljnih lastninskih razmerjih
- /11./ Zakon o urejanju prostora
- /12./ Zakon o zemljiški knjigi
- /13./ <http://www.sigov.si/durs/>
- /14./ <http://www.ef.uni-lj.si/>
- /15./ www.gzs.si

7. Priloge

7.1. Priloga 1: Pravna ureditev nepremičnin v Sloveniji

Področje urejanja prostora od 1. januarja 2003 dalje ureja novi Zakon o urejanju prostora–ZUreP-1, ki je nadomestil štiri prejšnje zakone in sicer o urejanju prostora (1984), o urejanju naselij in drugih posegov v prostor (1984), o planiranju in urejanju prostora v prehodnem obdobju (1990) ter o stavbnih zemljiščih (1997). Zakon določa tudi pogoje za opravljanje dejavnosti prostorskega načrtovanja in določa prekrške v zvezi z urejanjem prostora in opravljanjem dejavnosti prostorskega načrtovanja.

Urejanje prostora po ZUreP-1 obsega:

- prostorsko načrtovanje
- uveljavljanje ukrepov za izvajanje načrtovanih prostorskih ureditev (prostorski ukrepi)
- opremljanje zemljišč za gradnjo
- vodenje sistema zbirk prostorskih podatkov.

Urejanje prostora je v pristojnosti države in v pristojnosti lokalnih skupnosti. Država in lokalne skupnosti pripravljajo in sprejemajo svoje prostorske akte, izvajajo prostorske ukrepe ter izvršujejo druge pristojnosti, določene z zakonom. Ena od pomembnejših novosti nove zakonske ureditve je nadomestno ukrepanje države, kadar lokalna skupnost ne izvršuje zadev urejanja prostora iz svoje pristojnosti. V takem primeru lahko pod pogoji, določenimi v zakonu te zadeve namesto lokalne skupnosti izvrši država na stroške lokalne skupnosti.

PROSTORSKI AKTI

Prostorske ureditve se določajo in načrtujejo s prostorskimi akti. Ti so državni, občinski in skupni.

Državni prostorski akti so:

- strategija prostorskega razvoja Slovenije,
- prostorski red Slovenije,
- državni lokacijski načrti.

Občinski prostorski akti so:

- strategija prostorskega razvoja občine z urbanističnimi in krajinskimi zasnovami,
- prostorski red občine,
- občinski lokacijski načrti.

Skupni prostorski akt države in občin je:

- regionalna zasnova prostorskega razvoja.

Glede na namen so prostorski akti dveh vrst: strateški in izvedbeni.

Strateški prostorski akti so:

- strategija prostorskega razvoja Slovenije,
- prostorski red Slovenije,
- regionalna zasnova prostorskega razvoja
- strategija prostorskega razvoja občine.

Izvedbeni prostorski akti so:

- državni lokacijski načrt,
- občinski lokacijski načrt,
- prostorski red občine.

OBDAVČITEV NEPREMIČNIN

Kot vse poslovanje v Sloveniji je tudi promet z nepremičninami obdavčen. Osnovna delitev zavezancev za davek je delitev na pravne in fizične osebe. Pravne osebe so obdavčene podobno kot v drugih vejah gospodarstva, medtem ko veljajo za fizične osebe številne posebnosti.

Davek na promet nepremičnin

Z zakonom o davku na promet nepremičnin – ZDPN-1 (Uradni list RS, št. 57/99, 67/02 in 21/06) je določena obveznost plačevanja davka na promet nepremičnin na območju Republike Slovenije. Davek se plačuje od prometa nepremičnin, ki po tem zakonu vključuje vsak odplačni prenos lastninske pravice na nepremičnini, tudi zamenjavo ene nepremičnine za drugo. Za prenos nepremičnin po tem zakonu se ne šteje prvi prenos lastninske pravice na novozgrajenih objektih, od katerih je bil plačan davek na dodano vrednost. Zavezanec za davek je prodajalec nepremičnine, pri zamenjavi nepremičnine pa vsak udeleženec v zamenjavi. Osnova za davek je prodajna cena nepremičnine, davek pa se plačuje po stopnji 2% od davčne osnove.

Davek na dodano vrednost

Zakon o davku na dodano vrednost – ZDDV-UPB4 (Uradni list RS, št. 21/06) določa, kdaj je pri prometu nepremičnin potrebno plačati davek na dodano vrednost (DDV), kdo so zavezanci za plačilo DDV in po kakšni stopnji se DDV plačuje. Davčni zavezanec je vsaka oseba, ki kjerkoli neodvisno (samostojno) opravlja katerokoli dejavnost, ne glede na namen ali rezultat opravljanja dejavnosti. To pomeni, da so zavezanci za DDV praviloma pravne osebe oziroma samostojni podjetniki. Osnova za DDV je vse, kar predstavlja plačilo (v denarju, v stvareh ali v storitvah), ki ga je ali ga bo prodajalec prejel od kupca nepremičnine. DDV se obračunava in plačuje po

stopnji 20% od vsakega prometa nepremičnine, razen od prometa, za katerega je s tem zakonom določeno, da se ne obračunava in plačuje DDV, ter od prometa, za katerega je predpisana nižja stopnja DDV.

Po stopnji 8,5% (nižji stopnji) se obračunava in plačuje DDV od:

- stanovanj, stanovanjskih in drugih objektov, namenjenih za trajno bivanje, ter delov teh objektov, če so del socialne politike, vključno z gradnjo, obnovo in popravili le-teh.

Plačila DDV so oproščeni:

- najem oziroma zakup nepremičnin (vključno z leasingom), razen:
 - nastanitev v hotelih ali podobnih nastanitvenih zmogljivostih, vključno z nastanitvijo v počitniških domovih, počitniških kampih ali na prostorih, namenjenih kampiranju;
 - dajanja v najem parkirnih prostorov, garaž in parkirišč;
 - dajanja v najem trajno instalirane opreme in strojev;
 - najema sefov;
- promet objektov ali delov objektov in zemljišč, na katerih so postavljeni, razen če je promet opravljen, preden so objekti ali deli objektov prvič vseljeni oziroma uporabljeni, ali če je promet opravljen, preden potečeta dve leti od začetka prve uporabe oziroma prve vselitve;
- promet zemljišč, razen stavbnih zemljišč.

Davek od dobička iz kapitala (podvrsta dohodnine)

Davek od dobička iz kapitala je kot podvrsta dohodnine določen v Zakonu o dohodnini – ZDoh-1-UPB3 (Uradni list RS, št. 21/06). Dobiček iz kapitala je dobiček, dosežen z odsvojitvijo kapitala, za kapital pa se po tem zakonu med drugim štejejo tudi nepremičnine, ne glede na to, ali so bile odsvojene v spremenjenem ali nespremenjenem stanju.

Oprostitev davka od dobička iz kapitala velja za:

- prenos kapitala preminule osebe na dediča, volilojemnika ali osebo, ki ju nadomesti po predpisih o dedovanju, ali na drugo osebo, ki uveljavlja kakšno pravico iz zapuščine, zaradi smrti fizične osebe,
- odsvojitve nepremičnine po pogodbi o dosmrtnem preživljanju,
- prenos nepremičnin iz naslova razlastitev, po predpisih, ki urejajo to področje,
- odsvojitve stanovanja ali stanovanjske hiše – ki ima največ dve stanovanji, s pripadajočim zemljiščem – v katerem je imel zavezanec prijavljeno stalno prebivališče in ga je imel v lasti ter je tam dejansko bival vsaj zadnja tri leta pred odsvojitvijo.

Davčna osnova od dobička iz kapitala je razlika med vrednostjo kapitala ob odsvojitvi in vrednostjo kapitala ob pridobitvi. Dohodnina se izračuna in plača po stopnji 20% od davčne osnove in se šteje kot dokončen davek. Stopnja dohodnine od dobička iz kapitala se znižuje vsakih pet let imetništva kapitala in znaša po dopolnjenih:

1. petih letih imetništva kapitala: 15%,
2. desetih letih imetništva kapitala: 10%,
3. 15 letih imetništva kapitala: 5%,
4. 20 ali več letih imetništva kapitala: 0%.

Davek od dohodkov iz premoženja (podvrsta dohodnine)

Zakon o dohodnini določa v zvezi s prometom nepremičnin še en davek, ki je podvrsta dohodnine, to je davek iz oddajanja premoženja v najem. Kot dohodek iz oddajanja premoženja v najem se obdavčujejo najemnina in druga nadomestila v zvezi z oddajanjem v najem.

Davčna osnova je dohodek iz oddajanja premoženja v najem, zmanjšan za stroške vzdrževanja premoženja, ki ohranja uporabno vrednost premoženja, če jih v času oddajanja premoženja v najem za navedeno premoženje plačuje najemodajalec. Davčna osnova se ne zmanjša za stroške vzdrževanja, ki ohranjajo uporabno vrednost kmetijskega ali gozdnega zemljišča. Kadar zavezanec, ki dosega dohodek z oddajanjem premoženja v najem, ne uveljavlja tako navedenih dejanskih stroškov, lahko uveljavlja normirane stroške v višini 40% od dohodka, doseženega z oddajanjem premoženja v najem.

Dohodnina od dohodkov iz oddajanja nepremičnin v najem se izračuna in plača v višini 25% od davčne osnove.

Davek na dediščine in darila

Davek na dediščine in darila je urejen v Zakonu o davkih občanov (Uradni list SRS, št. 36/88, Uradni list RS, št. [48/90](#), [8/91](#)–uradno p.b. in [7/93](#)), Zakonu o dedovanju (Uradni list SRS, št. 15/76, 23/78–dopolnitve, Uradni list RS 13/94, 40/94, 82/94, [117/00](#) in [67/01](#)), Zakonu o davčnem postopku–ZDavP-1 (Uradni list RS, št. [21/06-UPB2](#)) ter v podzakonskih predpisih, sprejetih na njihovi podlagi.

Zavezanec za davek na dediščino in darila je fizična oseba, ki v Republiki Sloveniji podeduje ali dobi v dar premoženje, in tudi fizična oseba, ki prejme premoženje na podlagi pogodbe o dosmrtnem preživljanju.

Davčna obveznost nastane:

- za davek na dediščino in darila, ko postane odločba o dedovanju pravnomočna,
- za darilo, ko je podpisana darilna pogodba oziroma ko obdarjenec sprejme darilo,

- pri pogodbah o dosmrtnem preživljanju pa ob smrti preživljanca.

Osnova za davek na dediščino in darila je prometna vrednost podedovanega ali v dar prejetega premoženja ob nastanku davčne obveznosti po odbitku dolgov, stroškov in bremen, ki odpadejo na premoženje, od katerega se plačuje ta davek.

Davka na dediščine in darila ne plača:

- dedič ali obdarjenec prvega dednega reda (mož, žena, otroci);
- dedič kateregakoli dednega reda, ki podeduje stanovanje, če nima drugega stanovanja in je ob smrti zapustnika živel z njim v skupnem gospodinjstvu.

Če obdarjenec prvega dednega reda v dar prejeta stanovanje oziroma stanovanjsko hišo, ki jo je darovalec pridobil na podlagi odprodaje družbenih stanovanj, proda prej kot v 3 letih, se mu davek naknadno odmeri po stopnjah, ki veljajo za drugi dedni red. Pri plačevanju davka na dediščino in darila so zavezanci prvega dednega reda izenačeni zeti, snahe, pastorki in dedič, ki je z zapustnikom živel v dalj časa trajajoči življenjski skupnosti v smislu zakona o zakonski zvezi in družinskih razmerjih. Zavezanec tudi ne plača davka na dediščine in darila od podedovanega ali v dar prejetega premoženja, ki ga brez povračila odstopi Republiki Sloveniji, samoupravni lokalni skupnosti in humanitarnim društvom oziroma njihovim zvezam. Davek, plačan pred odstopom dediščine ali darila, se vrne, če je bil odstop izvršen v 6 mesecih po sprejetju zapuščine. Zneski za odmero davkov se vsako leto valorizirajo. S Pravilnikom o valorizaciji zneskov za odmero davkov po zakonu o davkih občanov za leto 2006 tako valorizirani zneski za davke na dediščine in darila za leto 2006 znašajo:

Tabela 2: II.dedni red (starši, bratje, sestre in njihovi potomci)

Od vrednosti SIT		Znaša davek		
Nad	Do	SIT	%	SIT
	3.129.425		5	
3.129.425	14.062.942	156.471,50	+ 6 nad	3.129.425
14.062.942	25.009.442	812.482,28	+ 7 nad	14.062.942
25.009.442	35.942.958	1.578.737,41	+ 8 nad	25.009.442
35.942.958	46.889.456	2.453.418,56	+ 9 nad	35.942.958
46.889.456	57.822.973	3.438.603,59	+ 10 nad	46.889.456
57.822.973	68.769.471	4.531.955,13	+ 11 nad	57.822.973
68.769.471	79.702.987	5.736.070,15	+ 12 nad	68.769.471
79.702.987	90.649.489	7.048.092,03	+ 13 nad	79.702.987
90.649.489		8.471.136,96	+ 14 nad	90.649.489

Tabela 3: III.dedni red (dedi in babice)

Od vrednosti SIT		Znaša davek		
Nad	Do	SIT	%	SIT
	3.129.425		8	
3.129.425	14.062.942	250.354,28	+ 9 nad	3.129.425
14.062.942	25.009.442	1.234.370,77	+ 10 nad	14.062.942
25.009.442	35.942.958	2.329.020,85	+ 11 nad	25.009.442
35.942.958	46.889.456	3.531.707,33	+ 12 nad	35.942.958
46.889.456	57.822.973	4.845.287,29	+ 13 nad	46.889.456
57.822.973	68.769.471	6.266.644,20	+ 14 nad	57.822.973
68.769.471	79.702.987	7.799.154,12	+ 15 nad	68.769.471
79.702.987	90.649.489	9.439.181,38	+ 16 nad	79.702.987
90.649.489		11.190.621,57	+ 17 nad	90.649.489

Tabela 4: vsi drugi

Od vrednosti SIT		Znaša davek		
Nad	Do	SIT	%	SIT
	3.129.425		11	
3.129.425	14.062.942	344.237,05	+ 13 nad	3.129.425
14.062.942	25.009.442	1.765.593,96	+ 15 nad	14.062.942
25.009.442	35.942.958	3.407.569,16	+ 17 nad	25.009.442
35.942.958	46.889.456	5.266.266,79	+ 19 nad	35.942.958
46.889.456	57.822.973	7.346.101,95	+ 21 nad	46.889.456
57.822.973	68.769.471	9.642.139,93	+ 23 nad	57.822.973
68.769.471	79.702.987	12.159.834,91	+ 25 nad	68.769.471
79.702.987	90.649.489	14.893.213,73	+ 27 nad	79.702.987
90.649.489		17.848.768,91	+ 30 nad	90.649.489

Davek na dediščine in darila se plača tudi ob razdelitvi solastnine, in sicer od tistega dela premoženja, ki ga je posamezni solastnik prejel brez odplačila, prek dela, ki bi mu pripadal iz solastništva.

Nadomestilo za uporabo stavbnega zemljišča (NUSZ)

Obveznost plačevanja NUSZ je opredeljena v Zakonu o stavbnih zemljiščih (Ur. list SRS, št. 18/84, SRS 32/85, SRS 33/89, RS 24/92 RS 29/95, RS 44/97) - ZSZ, ki se še vedno uporablja glede na določbe 5. točke prvega odstavka 179. člena Zakona o urejanju prostora (Ur. l. RS, št. 110/02 in 8/03) - ZureP-1 oz. glede na določbe prve alineje 56. člena Zakona o stavbnih zemljiščih (Ur. l. RS, št. 44/97-ZSZ-97), s katero

je bilo ohranjeno v veljavi VI. Poglavje o nadomestilu za uporabo stavbnega zemljišča. Na podlagi ZSZ občine z odloki določajo območja, na katerih se plačuje NUSZ, in merila za določitev višine tega nadomestila, ki so ga dolžni plačevati zavezanci, kot tudi merila za popolno in delno oprostitev plačila nadomestila. Nadomestilo za uporabo stavbnega zemljišča plačuje zavezanec na podlagi odločbe, ki mu jo izda davčni organ, kjer leži nepremičnina.

NUSZ se plačuje na območju mest in naselij mestnega značaja; na območjih, ki so določena za stanovanjsko in drugačno kompleksno gradnjo; na območjih, za katere je sprejet prostorski izvedbeni načrt, in na drugih območjih, ki so opremljena z vodovodnim in električnim omrežjem. Območje, na katerem se plačuje NUSZ, ter njegovo višino določi občinska skupščina v skladu z dogovorom o usklajevanju meril in območij, na katerih se plačuje nadomestilo, in v skladu z dogovorom za določanje nadomestila za uporabo stavbnega zemljišča, ki ga sklenejo občine, pri čemer se upošteva zlasti:

- opremljenost stavbnega zemljišča s komunalnimi in drugimi objekti in napravami in možnost priključitve za te objekte in naprave;
- lego in namembnost ter smotrno izkoriščanje stavbnega zemljišča;
- izjemne ugodnosti v zvezi s pridobivanjem dohodka v gospodarskih dejavnostih;
- merila za oprostitev plačevanja NUSZ.

NUSZ mora plačati neposredni uporabnik zemljišča oziroma stavbe ali dela stavbe (imetnik pravice razpolaganja oziroma lastnik, najemnik stanovanja oziroma poslovnega prostora, imetnik stanovanjske pravice). NUSZ določi zavezancu občinski upravni organ, odločbo pa mu izda davčni organ, kjer nepremičnina leži.

EVIDENTIRANJE NEPREMIČNIN

Zakon o zemljiški knjigi – ZZK-1 (Uradni list RS, št. 58/03) v prvem členu določa, da je zemljiška knjiga javna knjiga, namenjena vpisu in javni objavi podatkov o pravicah na nepremičninah in pravnih dejstvih v zvezi z nepremičninami.

Sestavljena je iz glavne knjige in zbirke listin. Zbirko listin tvorijo listine, ki so podlaga za vpis v glavno knjigo. V glavno knjigo se vpisujejo:

a) nepremičnine

- zemljišča,
- stavbe in posamezni deli stavb,
- drugi objekti.

b) pravice glede nepremičnin

- lastninska pravica,

- zastavna pravica,
- služnostna pravica,
- pravica stvarnega bremena,
- zakupna pravica, če doba zakupa ni krajša od enega leta,
- predkupna in odkupna pravica,
- prepoved odtujitve in obremenitve,
- druge pravice, za katere to določa zakon.

c) imetniki teh pravic

Pri fizični osebi se označi:

- ime in priimek,
- rojstni datum,
- prebivališče.

Za povezovanje z drugimi evidencami se uporabi identifikacijska številka (EMŠO) iz centralnega registra prebivalstva (CRP).

Pri pravni osebi se vpiše:

- firma in sedež,
- enotno identifikacijsko številko (če se vpisuje v register),
- podatki iz drugega javnega registra, če se ne vpisuje v sodni register.

d) pravna dejstva

- ki vplivajo na pravni promet z nepremičninami, vpisanimi v zemljiško knjigo,
- ki se nanašajo na osebna stanja imetnika vpisane pravice,
- omejitve glede razpolaganja z nepremičninami.

Poleg zemljiške knjige poznamo tudi zemljiški kataster, ki je za razliko od zemljiške knjige izvorna evidenca za ugotavljanje:

- katastrske občine (k.o.), v kateri leži nepremičnina,
- parcelne številke (parcela št.),
- mere zemljišča,
- vrste rabe zemljišča.

Zemljiško knjigo vodi sodišče, zemljiški kataster pa Geodetska uprava Republike Slovenije. Geodetska uprava je dolžna obveščati sodišče o vseh spremembah v zemljiškem katastru, obratno pa je sodišče dolžno obveščati geodetsko upravo o vseh vpisih, ki jih je izvršilo v zemljiški knjigi (predvsem so pomembni vpisi glede spremembe lastnika nepremičnine).

Najpomembnejša načela Zakona o zemljiški knjigi so:

Načelo zaupanja v zemljiško knjigo

Kdor v pravnem prometu pošteno ravna in se zanese na podatke o pravicah, ki so vpisani v zemljiški knjigi, zaradi tega ne sme trpeti škodljivih posledic. Po drugi strani pa kdor izpolni pogoje za vpis pravice oziroma pravnega dejstva v zemljiško knjigo v svojo korist in tega vpisa ne predlaga, nosi vse škodljive posledice takšne opustitve.

Iz sodne prakse so zanimiva stališča:

- Na načelo zaupanja v zemljiško knjigo se lahko sklicuje le tisti, ki je bil v dobri veri v trenutku pridobitve lastninske pravice s prenosom v zemljiški knjigi; dobra vera le v času sklenitve posla ne zadošča.
- Načelo zaupanja v zemljiške knjige se ne nanaša le na poznavanje zemljiškoknjižnega stanja. Zato se ne more sklicevati na načelo zaupanja v zemljiško knjigo tisti, ki je vedel, da se zemljiškoknjižno stanje ne ujema z izvenknjižnim stanjem, oziroma se lahko sklicuje le tisti, ki ni vedel ali ni mogel vedeti, da se izven - knjižno stanje ne ujema z zemljiškoknjižnim.

Načelo javnosti

V glavni knjigi vpisani podatki so javni in jih sme, pod nadzorom pooblaščenega delavca, vsakdo brezplačno pregledovati.

Vsakdo sme zahtevati, da se izda overjen izpisek iz glavne knjige:

- *splošni izpisek* obsega le podatke o pravicah in dejstvih, ki so vpisani v zemljiški knjigi,
- *zgodovinski izpisek* vsebuje tudi vse podatke o prej vpisanih pravicah in dejstvih, ki so bili že izbrisani.

Izpisek mora vsebovati tudi vse vpisane plombe s pojasnilom, na kaj se določena plomba nanaša.

Listine iz zbirke listin sme pregledovati ali zahtevati, da se izda prepis, samo oseba ali organ, ki ima za to opravičen interes.

Načelo vpisa

Vpisi v zemljiško knjigo imajo lahko dva učinka:

- oblikovalni (konstitutivni) učinek (z dnem vpisa se pridobijo ali prenehajo določene pravice na nepremičnini),
- deklaratorni (publicitetni) učinek (z dnem vpisa je vpisani podatek dostopen javnosti in nihče se ne more sklicevati, da za vpis ni vedel)

Trenutek, ko ima določen vpis pravni učinek nasproti drugim, je vezan na trenutek vložitve predloga za vpis oziroma v primeru, ko sodišče opravi vpis po uradni dolžnosti, pa od trenutka, ko prejme listino, ki je podlaga za vpis.

Načelo vrstnega reda

Vrstni red vpisa se določi po trenutku, ko je predlog za vpis vložen pri zemljiškoknjižnem sodišču oziroma ko to sodišče prejme listino, ki je podlaga za vpis po uradni dolžnosti.

Če je več predlogov vloženih istočasno ali če se več postopkov po uradni dolžnosti začne istočasno ali če se istočasno s predlogom začne tudi postopek po uradni dolžnosti, imajo ti vpisi isti vrstni red, če zakon ne določa drugače.

Vrstni red vknjiženih hipotek se lahko spremeni z vknjižbo ali predznambo odstopa od vrstnega reda. Za spremembo vrstnega reda hipotek je poleg soglasja imetnikov teh pravic potrebna privolitev imetnika lastninske pravice, na čigar nepremičnini sta vknjiženi hipoteki, ki menjata vrstni red.

Plomba je posebna vrsta vpisa, iz katerega lahko razberemo, da je bil vložen predlog za dovolitev določenega vpisa. Sodišče plombe vpiše in izbriše po uradni dolžnosti. Največkrat izbriše plombo takrat, ko dovoli predlagani vpis. Plomba pa se izbriše tudi v primeru zavrnitve predloga ali njegovega umika.

7.1. Priloga 2: Vprašalnik

SPLOŠNA VPRAŠANJA ZA RAZVRSTITEV PODJETIJ

1. Navedite število zaposlenih v vašem podjetju:
 - a) 2 ali manj
 - b) od 3 do 5
 - c) od 6 do 8
 - d) več kot 8

2. Kakšna je izobrazba direktorja v vašem podjetju:
 - a) osnovnošolska
 - b) poklicna ali srednja
 - c) višja, visoka ali univerzitetna
 - d) magisterij ali več

3. Kakšna je pravnoorganizacijska oblika vašega podjetja:
 - a) s.p.
 - b) d.o.o.
 - c) d.d.
 - d) d.n.o. ali k.d.

4. Kdaj je bilo ustanovljeno vaše podjetje:
 - a) pred 1991
 - b) med 1991 in 1995
 - c) med 1996 in 2000
 - d) po 2000

5. Delovni čas vašega podjetja je:

- a) samo zjutraj
- b) samo popoldne
- c) deljen
- d) cel dan

6. Koliko delovnih dni v tednu ima vaše podjetje:

- a) 5
- b) 6
- c) 7
- d) drugo: _____

7. Kateri dan v tednu ima vaše podjetje v povprečju največ obiskov oz. ogledov nepremičnin:

- a) ponedeljek
- b) torek
- c) sreda
- d) četrtek
- e) petek
- f) sobota
- g) nedelja

VPRAŠANJA O POSLOVANJU VAŠEGA PODJETJA

8. Kakšna je bila donosnost kapitala v vašem podjetju v letu 2005:

- a) manjša ali enaka 1%
- b) večja od 1% do 5%
- c) večja od 5% do 10%
- d) večja od 10% do 20%
- e) večja od 20%

9. Kakšna je bila rast prihodkov v vašem podjetju v letu 2005:

- a) manjša ali enaka 1%
- b) večja od 1% do 5%
- c) večja od 5% do 10%
- d) večja do 10% do 20%
- e) večja od 20%

10. Katere so najbolj prodajane nepremičnine v vašem podjetju:

- a) zemljišča
- b) poslovni prostori
- c) stanovanja
- d) hiše
- e) drugo: _____

11. Kolikšen odstotek prodaje vašega podjetja predstavlja prodaja ekskluzivnih nepremičnin:

- a) manjši ali enak 1%
- b) večji od 1% do 5%
- c) večji od 5% do 10%
- d) večji do 10% do 20%
- e) večji od 20%

12. Kakšna je pretežna struktura tujih kupcev:

- a) madžarski državljani
- b) avstrijski državljani
- c) angleški državljani
- d) državljani ostalih držav EU
- e) italijanski državljani
- f) drugi: _____

13. Povprečno število ogledov pred prodajo nepremičnine v vašem podjetju:

- a) manjše ali enaka 10
- b) večje od 10 do 20
- c) večje od 20 do 40
- d) večje do 40 do 60
- e) večje od 60

14. Ali za potrebe vašega poslovanja sodelujete s finančnimi institucijami:

- a) ne
- b) da, z bankami
- c) da, z leasing družbami
- d) da, z vsemi

15. Ali pri vašem poslovanju sodelujete z rednimi kupci:

- a) ne
- b) da, z gradbenimi podjetji
- c) da, z drugimi posredniki
- d) da, z investitorji

16. Kupujete nepremičnine za nadaljnjo prodajo:

- a) ne
- b) da, le izjemoma
- c) da, pogosto

17. Kakšna je stopnja konkurence na območju, kjer deluje vaše podjetje:

- a) nizka
- b) srednja
- c) visoka

18. Kolikšen odstotek od prodane vrednosti zaračunavate prodajalcu nepremičnine:

- a) 1%
- b) 2%
- c) 3%
- d) 4%
- e) drugo: _____

VPRAŠANJA, POVEZANA S STRATEGIJAMI IN INOVATIVNOSTJO VAŠEGA PODJETJA

19. Katere nepremičnine so predmet vašega trgovanja:

- a) vse
- b) skrbno izbiramo le tiste, po katerih je največ povpraševanja
- c) skrbno izbiramo samo ekskluzivne, posebne, ki so predmet specializirane prodaje

20. Katere oblike plačilnih ugodnosti ponujate (možnih več odgovorov):

- a) popust nad določeno vrednostjo nakupa
- b) kombinirana možnost plačila med kupcem in prodajalcem
- c) nižje cene za ekskluzivno prodajo nepremičnine
- d) drugo: _____

21. Kakšnih prodajnih poti se navadno poslužujete:

- a) neposrednega stika s končnim kupcem
- b) sodelovanja še z drugimi posredniki
- c) ne načrtujemo posebnih prodajnih poti

22. Prosim, označite, v kakšni meri se je vaše podjetje v zadnjih petih letih posvečalo naslednjim novostim:

	nič	malo	srednje	veliko
Ustvarjanje novih nesamostojnih poslovnih enot				
Ustvarjanje novih samostojnih poslovnih enot				
Ustvarjane novih nesamostojnih podjetij				
Ustvarjanje novih samostojnih podjetij				

23. Prosim, označite, v kakšni meri se je vaše podjetje v zadnjih petih letih posvečalo naslednjim novim poslom:

	nič	malo	srednje	veliko
Uvajanje novih storitev na vaših sedanjih trgih				
Uvajanje vaših obstoječih storitev na novih trgih				
Uvajanje novih storitev na novih trgih				
Uvajanje novih tržnih prijemov				
Uvajanje novih tehnoloških izboljšav				
Prevzemanje novih storitev, tržnih prijemov ali tehnoloških izboljšav od drugih podjetij				

24. Katere nove storitve uvajate:

- a) nobene razen osnovnega posredovanja pri prodaji
- b) posredovanje pri financiranju nepremičnin
- c) posredovanje pri najemnih storitvah
- d) svetovanje
- e) drugo: _____

25. Uporabljate ugotovitve raziskav o željah in potrebah potencialnih kupcev vaših izdelkov/storitev:

- a) da
- b) ne
- c) včasih

26. Prosim, označite, v kakšni meri se je vaše podjetje v zadnjih petih letih posvečalo naslednjim inovacijam:

	nič	malo	srednje	veliko
Spodbujanje novega povpraševanja po vaših obstoječih storitvah na vaših sedanjih trgih (npr. preko oglaševanja)				
Iskanje novih tržnih niš za vaše obstoječe storitve na vaših sedanjih trgih				
Vlaganje sredstev v razvoj novih storitev				
Vlaganje sredstev v razvoj novih tržnih prijemov				
Vlaganje sredstev v novo tehnologijo				

27. Kakšen način oglaševanja vašega podjetja uporabljate (več možnih odgovorov):

- a) internet
- b) časopisi
- c) RTV
- d) vse naštetu
- e) ostalo: _____

28. Koliko sredstev namenite promociji v primerjavi z letnim prometom podjetja:

- a) manj ali enako 1%
- b) več od 1% do 5%
- c) več od 5% do 10%
- d) več do 10% do 20%
- e) več od 20%

29. Kako pogosto vaši zaposleni medsebojno komunicirajo, predlagajo spremembe, izražajo ideje, itd.?

- a) periodično organiziramo sestanke v te namene
- b) vsak lahko kadarkoli izrazi svoje mnenje, ideje, predloge, o katerih se nemudoma pogovorimo
- c) vsak ima točno določeno področje dela, zato se to dogaja zgolj izjemoma

30. Prosim označite, v kakšni meri se je vaše podjetje v zadnjih petih letih ukvarjalo z naslednjimi elementi samoprenove:

	nič	malo	srednje	veliko
Oprelitev ali spreminjanje poslanstva vašega podjetja				
Oprelitev ali spreminjanje vašega poslovnega koncepta				
Oprelitev ali spreminjanje panog, v katerih bo vaše podjetje konkuriralo				
Reorganizacija enot/delov vašega podjetja z namenom pospeševanja inovacij				
Koordinacija dejavnosti med enotami za izboljšanje inovativnosti podjetja				
Povečevanje samostojnosti delov vašega podjetja z namenom pospešenja njihovih inovacij				
Vzpostavitev fleksibilne organizacijske strukture z namenom povečanja inovativnosti				
Trening zaposlenih v tehnikah za izboljšanje ustvarjalnosti				
Nagrajevanje zaposlenih za njihovo ustvarjalnost in inovacije				
Vzpostavitev stimulatívnega delovnega okolja za pridobivanje inovativnih zamisli od zaposlenih				

31. Je kateri izmed vaših zaposlenih že pripomogel k izboljšanju prodaje in poslovanja podjetja z lastnimi inovacijami:

- a) ne
- b) da, le izjemoma
- c) da, pogosto

32. Prosim označite, v kakšni meri so je vaše podjetje v zadnjih petih letih značilni naslednjimi elementi konkurence in tveganja:

	nič	malo	srednje	veliko
Zanimanje in ukvarjanje s tveganimi projekti/posli				
Hitro izkoriščanje priložnosti				
Posluževanje pretežno lastnih metod poslovanja				
Posluževanje drznih dejanj za doseganje poslovnih ciljev				
Težnja k prehitevanju konkurentov pri vpeljavi novosti				
Velika poraba finančnih sredstev za rešitev problemov, ki zavirajo napredovanje podjetja				
Nagnjenost k agresivnosti in tekmovalnosti				
Spremljanje politike in taktike konkurentov				

33. Prosim označite, v kakšni meri se je vaše podjetje v zadnjih petih letih posvečalo naslednjim metodam dela:

	nič	malo	sredn je	veliko
Spremljanje okusov/potreb potrošnikov				
Spremljanje tehnološkega napredka				
Spodbujanje zaposlenih k mišljenju, da je inovativnost naloga vseh zaposlenih				
Samostojnost zaposlenih v taki meri, da so zmožni sami odločati o tem, kako naj najuspešneje opravijo svoje delo				
Krepitev motiviranosti zaposlenih za inovativno obnašanje z nagradami in pohvalami				
Zagotavljanje zadostnega časa zaposlenim, da razmislijo o novih in inovativnih zamislih				