

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PATRICIJA FILIPIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
ANALIZA PANOGE UPRAVLJANJE NEPREMIČNIN

Ljubljana, september 2004

PATRICIJA FILIPIČ

IZJAVA

Študentka **Patricija Filipič** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod metorstvom **dr. Andreje Cirman** in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. PRISTOP K ANALIZI PANOGE	2
2.1. PORTERJEV PRISTOP	2
2.1.1. <i>Pomen opredeljevanja privlačnosti panoge z vidika Porterjevega pristopa petih sil konkurenčnosti</i>	2
2.1.2. <i>Predstavitev petih konkurenčnih silnic - dejavnikov konkurence</i>	3
2.1.3. <i>Dopolnjen model Porterjeve analize konkurenčnosti panoge</i>	5
2.2. PARADIGMA »TRŽNA STRUKTURA-OBNAŠANJE PODJETIJ-USPEŠNOST PODJETIJ«	6
2.3. FINANČNA ANALIZA PANOGE	8
3. OPREDELITEV PANOGE UPRAVLJANJE NEPREMIČNIN	8
3.1. STORITEV V OBRAVNAVANI PANOGI: OPREDELITEV POSLOV IN VRST UPRAVLJANJA	9
3.2. FUNKCIJE IN POOBLASTILA UPRAVNIKA	10
3.3. POGODBA O OPRAVLJANJU UPRAVNIŠKIH STORITEV	11
3.4. OPREDELITEV KLJUČNIH SUBJEKTOV V PANOGI	11
4. ANALIZA PANOGE UPRAVLJANJE NEPREMIČNIN V SLOVENIJI	12
4.1. SPLOŠNA NARAVA PANOGE V SLOVENIJI	12
4.1.1. <i>Opredelitev panoge upravljanje nepremičnin</i>	12
4.1.2. <i>Kratka zgodovina: Učinki stanovanjskega zakona in privatizacije stanovanj ter nove strateške usmeritve</i>	18
4.1.3. <i>Institucionalni pogoji delovanja danes</i>	19
4.1.4. <i>Splošne kvantitativne značilnosti panoge</i>	22
4.2. UPORABA PORTERJEVEGA MODELA	27
4.2.1. <i>Določanje položaja posameznega ponudnika in tekmovalnosti med obstoječimi podjetji</i>	27
4.2.2. <i>Ocenjevanje nevarnosti vstopa novih ponudnikov</i>	35
4.2.3. <i>Pritisk substitutov</i>	37
4.2.4. <i>Pogajalska moč kupcev</i>	38
4.2.5. <i>Pogajalska moč dobaviteljev</i>	39
4.2.6. <i>Ocena konkurenčnosti panoge in določanje kritičnih faktorjev uspeha</i>	39
4.3. IDENTIFIKACIJA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI IZ ZUNANJEGA OKOLJA	41
5. SKLEP	42
LITERATURA	46
VIRI	47
PRILOGE	

1. UVOD

V današnjem času je zaradi novega pojmovanja in zavedanja lastnine postalo izjemno pomembno področje upravljanja nepremičnin. To na eni strani nazorno prikazuje vedno večje število pravnih subjektov, ki se s tem ukvarjajo in na drugi naraščanje povpraševanja po teh storitvah, do katerega prihaja šele v zadnjem času. Zakaj je sploh treba izbrati upravnika? Možna sta le dva odgovora: ali zato, ker želimo prenesti naloge upravljanja na zunanje izvajalce, ali pa zato, ker to narekuje zakon.

Z uvajanjem tržnega sistema in s sprostitvijo trga nepremičnin se je dejavnost upravljanja nepremičnin razcvetela, saj so številni poslovni subjekti v njej videli svojo priložnost. Kmalu je postalo jasno, da gre za kompleksno dejavnost in, da to niso posli, ki bi jih lahko opravljal kdorkoli. Dejavnost dobiva nove razsežnosti tudi zaradi lastnikov samih, katerih interes ni več samo posedovanje nepremičnin, pač pa vse bolj prihaja do izraza gospodarno ravnanje z njimi, tudi zaradi splošne značilnosti dolge povračilne dobe nepremičninskih investicij. Delo upravnika nepremičnin je po obsegu, kvaliteti in ceni pogosto predmet polemičnih razprav, predvsem v smislu poudarjanja jamstva za varno naložbo sredstev, ki jih lastniki namenjajo za upravljanje nepremičnin. Trg izvajanja upraviteljskih storitev se hitro razvija, oblikujejo ga spremembe, ki bodo pomembno zaznamovale dogajanje v prihodnosti.

Diplomsko delo temelji na predpostavki, da **se bodo ponudniki v panogi upravljanje nepremičnin v roku nekaj naslednjih let izčistili oziroma prestrukturirali** kot posledica uveljavljanja nove zakonodaje in »globalizacije« znotraj slovenskega prostora, ki poleg večje učinkovitosti in kakovosti, prinaša tudi večjo konkurenco in bitko za trg (Kožar, 2003, str. 34-43). V diplomskem delu se osredotočim na analizo celotne panoge kot miselnega konstrukta znotraj katerega si podjetja – interne organizacije – medsebojno konkurirajo. S ciljem ugotavljanja silnic, ki ženejo panogo, raziskujem okolje podjetja in določam njegov položaj v njem. Tako spoznavam, kako znotraj panoge ravna posamezno podjetje, da bi (dolgoročno) uresničevalo svoje cilje. Moj namen je namreč ugotoviti v korist katerih podjetij se bodo omenjeni procesi odvijali.

Ocenjevanje razmer v panogi za poznavanje vseh njenih značilnosti poteka v več korakih oziroma z različnih zornih kotov. Posebej pomembno je poznati obliko konkurence, saj ta določa tako odnose med ponudniki in kupci, kot med ponudniki in kupci samimi ter med obstoječimi in potencialnimi konkurenti; odvisna je od strukturnih značilnosti panoge, obnašanje podjetij in njihovi doseženi rezultati pa so pokazatelji danega položaja oziroma odzivanja na obstoječe razmere. Eden izmed modelov proučevanja delovanja trga je paradigma strukturalistov o linearnem odnosu omenjenih elementov. To sem uporabila tudi sama, ker je, kljub številnim kritikam in prepoznavanju povezav v nasprotni smeri, še vedno zanimiva zaradi informacij, ki jih na njeni podlagi lahko pridobimo. Z določitvijo strukturnih spremenljivk določimo tudi dejavnike konkurence, ki obdajajo podjetje v Porterjevem modelu in predstavlja osnovno analitično orodje pri analiziranju konkurenčnosti panoge.

Po uvodu v teoretičnem delu diplomske naloge v drugem poglavju najprej predstavim možne pristope k analiziranju panoge z različnih vidikov. Splošni opredelitvi panoge upravljanje nepremičnin sledi konkretna analiza panoge v Sloveniji, ki jo zajamem v celotnem četrtem delu diplomske naloge. Najprej ugotovim kako jo kot samostojno dejavnost opredeljuje Standardna klasifikacija dejavnosti. To predstavlja podlago tudi podatkovni bazi, s pomočjo katere sem izvedla empirični del analize. Nadalje se posvetim stanovanjskemu zakonu, kot regulatornemu okviru, ki kroji pravila delovanja na trgu. Sledi kratek pregled zgodovine in dejavnikov makroekonomskega okolja, ki vplivajo na dejavnost podjetij v obravnavani panogi. Le-to nadgradim z ugotavljanjem razvojnih trendov preko splošnih kvantitativnih značilnosti, s čimer tudi zaključim spoznavanje splošne narave panoge v Sloveniji. V nadaljevanju apliciram Porterjev model ugotavljanja privlačnosti panoge in preko faktorjev določanja pritiska konkurenčnih silnic predstavim ključne subjekte v njej ter identificiram konkurenčne prednosti, ki so kritične pri oblikovanju uspešne strategije podjetij. Zlasti se posvetim elementom, ki določajo tekmovalnost med obstoječimi konkurenti, kar povežem z že imenovano paradigmo, da bi določila položaj posameznega izmed njih. Zaključim z analizo širšega zunanjskega okolja, ki ustvarja priložnosti oziroma nevarnosti za podjetja in hkrati tudi usmeritve v nadaljnjemu razvoju panoge. V petem poglavju v sklepnih mislih povzamem ključne ugotovitve analize.

2. PRISTOP K ANALIZI PANOGE

Panogo dejavnosti lahko analiziramo z dveh vidikov, ki ju predstavljata kvalitativni in kvantitativni opis panoge dejavnosti (Vahčič et al., 2002, str. 9). Eden izmed najbolj uporabnih in smiselnih načinov kvalitativne analize je opredeljevanje privlačnosti panoge z vidika Porterjevega pristopa petih sil konkurenčnosti. Podlago za panožno analizo deloma najdemo tudi v paradigmi tržna struktura – obnašanje podjetij – rezultati poslovanja. Analizo panoge dejavnosti lahko kvantitativno podpremo še s pomočjo izračuna dodatnih kazalcev finančne uspešnosti poslovanja, na osnovi podatkov v računovodskih izkazih podjetij znotraj panoge.

2.1. PORTERJEV PRISTOP

2.1.1. Pomen opredeljevanja privlačnosti panoge z vidika Porterjevega pristopa petih sil konkurenčnosti

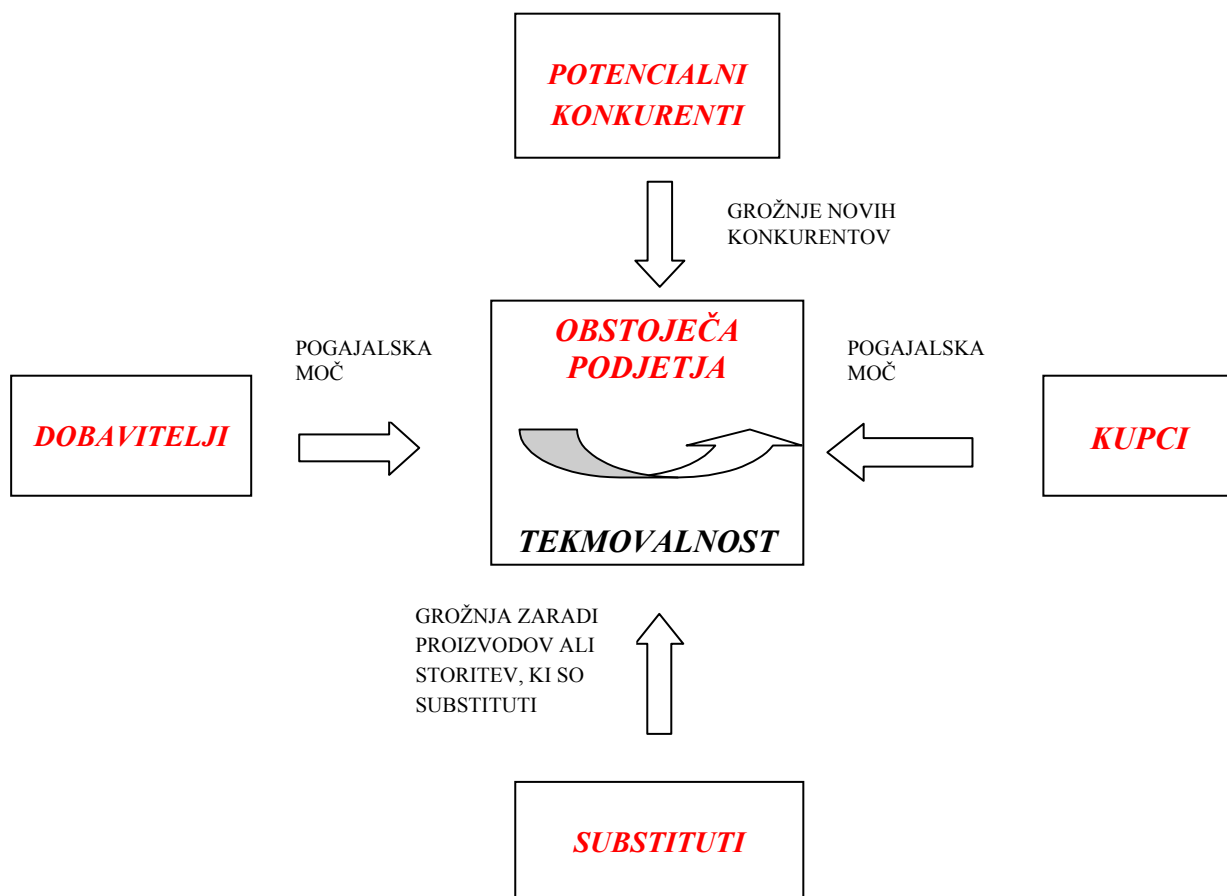
Panoga predstavlja okolje, ki neposredno vpliva na delovanje podjetij znotraj nje. Strukturne značilnosti posamezne panoge opredeljujejo **konkurenčne silnice**, ki se oblikujejo v tem okolju. Konkurenčne silnice oziroma dejavniki konkurenčnosti skupaj določajo dohodkovni potencial panoge, kjer dobiček predstavlja dolgoročni donos na investirani kapital (Porter, 1979a, str. 215). Na podlagi identifikacije določljivk splošne privlačnosti panoge z vidika dobičkonosnosti, analiziramo tudi intenzivnost in obliko konkurence. Povezava med stopnjo konkurence in stopnjo donosa v panogi je obratnosmerna. Donosnost panoge je tako funkcija panožne strukture, pri čemer oboje zahteva pojmovanje z dinamičnega vidika.

Porterjev model konkurenčnosti panoge je analitični model koncepta konkurenčnih silnic, v katerih podjetje deluje. Cilj analize konkurenčnosti panoge je pozicionirati podjetje znotraj panoge tja, kjer se lahko obstoječim konkurenčnim silnicam bodisi prilagodi, bodisi neposredno vpliva na premik njihovega ravnotežja in deluje obrambno proti njihovemu učinkovanju, ali pa predvidi dejavnike, ki jih usmerjajo in jih tako izrabi v svojo korist in s tem izboljša svoj položaj (Debeljak, Prašnikar, 1998, str. 322). Analiza konkurenčnosti panoge je sestavni del strategije podjetja, ki želi uveljaviti svoje konkurenčne prednosti.

2.1.2. Predstavitev petih konkurenčnih silnic - dejavnikov konkurence

Pravila konkurence znotraj posamezne panoge so utelešena v petih konkurenčnih silnicah, ki jih oblikujejo: nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo; tekmovalnost podjetij v panogi; pritisk substitutov; pogajalska moč dobaviteljev in pogajalska moč kupcev (Porter, 1985, str. 4). Model konkurenčnih silnic, ki prikazuje odnose med njimi, predstavljam v spodnji sliki.

Slika 1: Dejavniki konkurence v panogi



Vir: Porter, 1979, str. 141.

a) Vstopanje novih konkurentov v panogo. Preko prve silnice določimo potencialno nevarnost vstopa novih podjetij v panogo. Poglavitna določljivka privlačnosti panoge so *vstopne ovire*, dejavniki, ki to nevarnost lahko omejijo. Že prisotna podjetja v panogi lahko oblikujejo določene zahteve, ki otežujejo možnost vstopanja novih podjetij, ali pa jih postavlja že sama panoga s svojimi značilnostmi. Vstopanje novih konkurentov v panogo je torej odvisno od zakonodajno-administrativnih, strateških ter strukturnih ovir in povračilnih ukrepov s strani že obstoječih podjetij. Vstopne ovire predstavljajo: zakonska zaščita in stroški pridobitve diferenciacijskih prednosti; potrebni začetni kapital in dostop do prodajnih poti; ekonomija obsega in absolutne stroškovne prednosti neodvisne od nje; krivulja učenja, dostop do kritičnih komponent, tehnologija in Know-How ter lokacija (Debeljak, Prašnikar, 1998, str. 328). Čim večje so vstopne ovire, tem težji je vstop v panogo in tem bolj sproščeno je obnašanje obstoječih podjetij zaradi manjše nevarnosti izgubljanja tržnega deleža. Nova podjetja povečujejo stopnjo konkurence v panogi in preko boja za kupce pritiskajo na zniževanje cen in/ali zviševanje stroškov in s tem zmanjšujejo privlačnost panoge.

b) Rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi. V večini panog so podjetja medsebojno odvisna, tekmovalnost med njimi pa je določena predvsem z načinom njihovega obnašanja. Čim večji je odziv podjetij na spremembe v panogi (zaradi konkurenčnega premika enega podjetja), tem težje je posameznemu podjetju uveljaviti konkurenčne prednosti. Stopnja intenzivnosti konkurence je odvisna tudi od tržnih pogojev, to je pogojev na strani povpraševanja, stroškov, oblike konkurence ter vstopnih in izstopnih ovir. Čim večje so izstopne ovire, tem težji je položaj podjetij v panogi in tem bolj se morajo podjetja boriti za svoj obstoj. Možnost doseganja nadpovprečnih donosov je v visoko konkurenčnih panogah omejena prav zaradi višjih stroškov konkurence, panoga pa zato manj privlačna. Faktorji določanja stopnje konkurence v panogi so: število in enakovrednost konkurentov; diverzifikacija/struktura konkurentov in stopnja diferenciacije proizvodov; stopnja rasti in strateški pomen panoge; struktura stroškov in način povečevanja zmogljivosti ter kompleksnost informacij (Porter, 1985, str. 6).

c) Nevarnost zamenjave proizvodov¹. Proizvodi, ki z vidika zadovoljevanja potrošnikovih potreb lahko opravljajo isto funkcijo in nadomestijo prvotne proizvode, so substituti. Po Porterju prav pojav substitutov postavlja zgornjo mejo, ki jo proizvajalci lahko zaračunajo za svoje proizvode, prav tako njihova prisotnost vodi v povečevanje izdatkov za kakovost in trženje. Največji vpliv imajo substituti z visoko križno elastičnostjo povpraševanja. Obstoj bližnjih substitutov v odvisnosti od stroškov oziroma verjetnosti prehoda/lojalnosti kupcev, omejuje profitni potencial panoge in s tem zmanjšuje njeno privlačnost.

d) Pogajalska moč dobaviteljev. Za posamezno podjetje v panogi so dobave inputov izrednega pomena. Dobavitelji zato lahko preko teženj po povečevanju cen nabavnih proizvodov oziroma zniževanju njihove kakovosti in količinskem omejevanju, pritiskajo na zniževanje stopnje donosa v panogi. Zaradi povečevanja stroškov visoka pogajalska moč dobaviteljev vodi v neprivlačnost panoge. Določljivke pogajalske moči so: koncentracija dobaviteljev, diferenciacija

¹ Proizvod je v besedilu (če ni drugače navedeno) označba za proizvod oziroma storitev.

vmesnih proizvodov, prisotnost substitutov skupaj s stroški zamenjave dobaviteljev ter pomembnost (vmesnih) kupcev za dobavitelje in obstoj relativne možnosti vertikalne integracije »naprej«. V kolikor dobavitelji s svojimi proizvodi lahko vplivajo na stroškovno strukturo (vmesnih) kupcev oziroma prispevajo h kakovosti končnih proizvodov, s tem določajo možnost diferenciacije, kar dodatno okrepi njihovo moč (Besanko, Dranove, Shanley, 2000, str. 363-364).

e) Pogajalska moč kupcev. Nazadnje ocenimo še pritisk kupcev² na dejavnost panoge. Cenovno občutljivi kupci uveljavljajo svojo moč z zahtevami po nižjih cenah in dvigu kakovosti proizvodov. Na takšen način povečujejo konkurenčnost v panogi, posledično znižujejo donosnost in s tem privlačnost panoge. Velikost dobička kupcev, pomembnost proizvodov ter stopnja njihove diferenciacije in standardizacije, določajo kupčevo občutljivost na cene. Pogajalska moč je odvisna od relativnega števila in informiranosti kupcev, obsega njihovih nakupov, razpoložljivosti substitutov ter višine stroškov zamenjave, skupaj z možnostjo vertikalne integracije »nazaj« (Nickols, 2000).

Omenjenih pet konkurenčnih silnic preko vpliva na cene in stroške določa donosnost panoge. Moč kupcev in razpoložljivost substitutov vplivata na cene; pogajalska moč dobaviteljev določa stroške inputov; intenzivnost konkurence med obstoječimi podjetji vpliva na nevarnost pojava cenovnih vojn in na stroške konkurence v smislu povečanja intenzivnosti oglaševanja, nujnosti pospeševanja prodaje in povečanja izdatkov za R&R zaradi razvoja produktov; nevarnost vstopa pa omejuje cene in oblikuje vlaganja, ki so potrebna, da se omeji vstopanje novih podjetij.

Moč posamezne silnice lahko opredelimo kot funkcijo ekonomskih in tehnoloških karakteristik panoge. Strukturna sprememba v panogi povzroči premik relativne moči posamezne silnice in skupne moči vseh silnic, ter tako pozitivno oziroma negativno vpliva na dobičkonosnost. Najpomembnejši **razvojni trendi** v panogi so torej tisti, ki vplivajo na njeno strukturo.

2.1.3. Dopolnjen model Porterjeve analize konkurenčnosti panoge

Včasih razmere v posamezni panogi sooblikujejo tudi država z zakonskim uravnavanjem, sindikati in druge interesne skupine s svojimi posebnimi interesi na primer lokalne skupnosti z zahtevami po ohranjanju okolja. Po Freemanu lahko **relativno moč drugih strank** dodamo kot šesti dejavnik konkurenčnosti panoge (Debeljak, Prašnikar, 1998, str. 327).

Porterjeva analiza panoge torej proučuje, na kakšen način najbolje izkoristiti konkurenčno okolje, oziroma kako se najbolje soočiti s konkurenčnimi silami, znotraj katerih podjetje deluje. Porterjev model je osnovan na predpostavki, da podjetje najlažje razvije konkurenčne prednosti znotraj izredno tekmovalno usmerjenega okolja, ki ga opredeljujejo intenzivni rivalski odnosi. Obstajajo pa tudi alternativni pristopi, ki nasproti tekmovanju poudarjajo pozitivni prispevek kooperacije med udeleženci znotraj posamezne panoge in izpostavljajo t.i. »prednosti sodelovanja« kot temelj oblikovanja superiorne poslovne strategije (Hollensen, 1998, str. 70).

² Če v panogi obstajajo posredniki so to primarni kupci (podjetja) in ne končni potrošniki.

Pravi strateški problem, s katerim se podjetja soočajo, pa je odločanje o tem, na katerih področjih in koliko sodelovati ter na katerih področjih in koliko intenzivno tekmovati. Podjetje mora biti zmožno izbrati ustrezno kombinacijo med konkurenčnimi in kooperativnimi strategijami, ki se najbolje prilagajajo različnim dimenzijam okolja, znotraj katerega podjetje deluje ter biti sposobno povezati tekmovalnost in sodelovanje v konsistentno celoto.

Vsaki Porterjevi konkurenčni silnici oziroma viru konkurenčnih prednosti lahko najdemo pripadajoči vir prednosti sodelovanja za oblikovanje strategije kooperacije. Kot dopolnilo Porterjevemu pristopu petih sil konkurenčnosti lahko torej oblikujemo t.i. »pristop petih virov« (Hollensen, 1998, str. 71) v katerem skladno z razvrstitvijo petih dejavnikov konkurence, ki obdajajo podjetje v Porterjevem modelu, podamo tudi pet potencialnih virov za oblikovanje prednosti sodelovanja znotraj panoge.

2.2. PARADIGMA »TRŽNA STRUKTURA – OBNAŠANJE PODJETIJ – USPEŠNOST PODJETIJ«

Kot podlago za panožno analizo lahko uporabimo razlago zagovornikov tradicionalne šole, ki se ukvarja z iskanjem vzrokov obnašanja podjetij. Strukturalisti so svojo teorijo postavili v okvir paradigme tržna struktura - obnašanje podjetij - uspešnost podjetij. Gre za zamisel, da struktura konkurence v neki panogi opredeljuje obnašanje podjetij v določeni smeri, način obnašanja pa se odraža v poslovnih rezultatih. Tradicionalna razlaga predpostavlja linearni odnos med posameznimi elementi paradigme. Zamisel v današnjem času sicer ni več prevladujoča, saj lahko (uspešnejša) podjetja s svojimi pristopi vplivajo na obliko tržne strukture (Debeljak, Prašnikar, str. 313). Kljub temu je zelo uporabna, saj vključuje pomembne informacije, ki nam podrobneje razkrivajo odnose med posameznimi proizvajalci v panogi.

2.2.1. Opredelitev panoge z vidika tržne strukture in obnašanja podjetij

Po predpostavki omenjene paradigme s proučevanjem tržne strukture lahko ugotavljamo, kako oblika strukture vpliva na obnašanje in učinkovitost udeležencev na trgu. Tržna struktura označuje obliko konkurence v panogi, določa karakteristike odnosov med udeleženci na trgu in je ključnega pomena za določanje položaja podjetja v panogi ter njegove optimalne strategije. Analiza strukture konkurence nam podrobneje prikaže položaj posameznega proizvajalca v panogi. Pomemben indikator merjenja tržne strukture je koncentracija podjetij v panogi, ki jo merimo z različnimi kazalci koncentracije panoge in je odvisna predvsem od števila podjetij in njihove distribucije po velikosti.

Ena izmed najpogosteje uporabljenih mer stopnje koncentracije je *koeficient koncentracije štirih največjih podjetij*, ki prikazuje delež prodaje največjih štirih podjetij:

$$C_n = \frac{1}{P_T} \sum_{i=1}^n P_n ;$$

oziroma alternativno kot neponderirana vsota tržnih deležev 4 največjih podjetij na trgu:

$$C_n = \sum_{i=1}^n w_i$$

$n = 4$ (število podjetij)

P_n = prodaja podjetja

P_T = prodaja panoge

$w_i = P_n / P_T$ = tržni delež podjetja

$$0 \leq C_n \leq 100.$$

Pogosto izračunamo natančnejšo mero koncentracije, *Herfindahl-Hirschmanov indeks*, ki upošteva število vseh podjetij v panogi in njihovo relativno velikost:

$$HHI = 10.000 \sum_{i=1}^T w_i^2$$

T = število podjetij v panogi

$$0 \leq C_n \leq 10000.$$

Na splošno velja pravilo: če je vrednost HHI višja od 1800 in C_4 nad 60, govorimo o tesnem oligopolu; če je vrednost HHI pod 1000 in C_4 presega 40, govorimo o ohlapnem oligopolu (Antončič et al., 1993, str. 21).

Po zamisli vzročne povezanosti strukturni dejavniki vplivajo na obnašanje podjetij, ki se prav zaradi različne tržne strukture med panogami razlikuje. V bolj koncentriranih panogah imajo podjetja možnost oblikovati prodajne cene z višjimi pribitki, kar nam prikazuje velikost *Lernerjevega indeksa*³:

$$L = \frac{(P - MC)}{P} = -\frac{1}{\varepsilon}$$

P = prodajna cena

MC = mejni stroški

ε = cenovna elastičnost

$$0 \leq L \leq 1$$

Pomankljivost Lernerjevega indeksa je v tem, da ga je v praksi težko neposredno izračunati.

³ Čim višja je stopnja pribitka tem bolj se vrednost indeksa približuje vrednosti 1.

2.3. FINANČNA ANALIZA PANOGE

Na podlagi finančnih kazalnikov ugotavljamo obstoječe trende v panogi; specifične faktorje, ki so delovali v preteklosti in bi se podjetja nanje morala prilagoditi; lahko oblikujemo tudi pričakovanja oziroma predvidevanja za stanje panoge v prihodnosti. Za prikaz razvojnih trendov moramo kazalnike opazovati relativno oziroma razmernostno, na primer v določenem obdobju opazujemo povprečja za panogo in tako določimo finančne indikatorje na ravni cele panoge.

Kazalci, ki kažejo kako se oblikujejo cene; delež prihodka, ki se namenja za R&R (višino stroškov oglaševanja in drugih trženjskih aktivnosti); odsevajo značilnosti obnašanja podjetij v panogi in nam opisujejo dogajanje v panogi. Opazovanje variiranja stopnje prodaje in analiza strukture stroškov nam prikaže občutljivost panoge na gospodarske spremembe oziroma panožno odvisnost od konjunkturalnih in sezonskih nihanj. Dobri rezultati poslovanja posledično vplivajo na število zaposlenih v panogi in dodano vrednost ter strukturo dodane vrednosti panoge. Kazalniki opredeljujejo tudi absorpcijsko moč trga in hitrost rasti naše panoge, torej lahko na njihovi podlagi ugotovimo doseženo stopnja razvoja panoge. Panoge so namreč različno privlačne, odvisno od tega, v kateri fazi razvojnega cikla se nahajajo. Glede na to, indikatorji česa posamezni finančni kazalniki so, kazalnike smiselno kategoriziramo v: kazalce likvidnosti kot pokazatelje plačilne sposobnosti podjetij; kazalce zadolženosti, ki opisujejo finančno strukturo; kazalce ekonomičnosti, ki kažejo na učinkovitost poslovanja podjetij ipd.; in z njihovo pomočjo vsebinsko panožno analizo tudi kvantitativno podpremo.

Posamezno podjetje pa lahko v primeru, da ne razpolaga s finančnimi podatki za konkurente, uporabi panožne kazalce, jih primerja s svojimi in tako določi lastne relativne slabosti in prednosti, kar potem upošteva pri oblikovanju strategije.

Obnašanje podjetij je po zamisli o vzročni povezanosti določeno s tržno strukturo, od katere so tako – posredno – odvisni tudi rezultati. Uspešnost podjetij je opredeljena s ciljem poslovanja. V preprosti shemi maksimizacije dobička to pomeni dobičkonosnost podjetja. Izražajo jo najrazličnejši računovodski kazalci uspešnosti poslovanja, najpogosteje *kazalec čiste donosnosti kapitala* (ROE), ki ocenjuje uspešnost z vidika lastnikov. Poleg donosnosti lastniškega kapitala obstajajo še drugi kazalci, ki na nek način merijo rezultate poslovanja podjetij. Pogosto uporabljeni so predvsem *donosnost vseh sredstev podjetja* (ROA), *donosnost prodaje* (ROS) in *čista dobičkonosnost prihodkov* (PM) (Dmitrović, Petrin, 2000, str. 7-8). Potrebno je poudariti, da različni kazalci lahko dajejo različne informacije o položaju panog.

3. OPREDELITEV PANOGE UPRAVLJANJE NEPREMIČNIN

Glede na osnovni namen analize lahko preučujemo dejavnost z najrazličnejših vidikov. S samo dejavnostjo pojmuje »proces, ki s smotrno uporabo in kombinacijo opreme, dela, proizvodnih tehnik, informacij in proizvodov vodi k nastanku novih proizvodov in storitev« (Bregar et al., 2000, str. 32).

Panogo predstavlja sorodna grupacija podjetij, ki proizvaja proizvod oziroma skupino proizvodov, v katerih kupci vidijo istovrstno blago. Ponudbo tako opredeljenih podjetij sestavljajo produkti, med katerimi je zelo visoka oziroma neskončna križna elastičnost povpraševanja in jih zato opredelimo kot bližnje substitute (Debeljak, Prašnikar, 1998, str. 313).

Teoretično najboljša določljivka panoge je zamenljivost proizvodov. Vendar je merjenje križne elastičnosti omejeno, zato so se v praksi uveljavili drugi kriteriji. V namene panožne analize se pogosto uporablja mednarodna industrijska klasifikacija (Antončič et al., 1993, str. 16). Takšna opredelitev izhaja predvsem iz pogojev na strani ponudbe in ne grupira proizvodov vedno glede na stopnjo zamenljivosti.

3.1. STORITEV V OBRAVNAVANI PANOGI: OPREDELITEV POSLOV IN VRST UPRAVLJANJA

Nepremičnine lahko držimo kot naložbo, ki prinaša donos ali pa jih neposredno uporabljamo. Na upravljanje z nepremičninami gledam z zornega kota, ko posamezniku služijo kot prostor za bivanje oziroma se v večini uporabljajo za poslovne namene. Vse aktivnosti povezane z upravljanjem predstavljajo specializirane **storitve**, ki izhajajo neposredno iz samih nepremičnin. Najpogosteje so v upravljanju stanovanjske nepremičnine, obstajajo pa tudi alternative v upravljanju poslovnih oziroma industrijskih nepremičnin. Vsaka vrsta upravljanja zahteva specifične storitve.

Problematika upravljanja poslovnih in drugih zgradb pri nas še ni ustrezno rešena⁴, zato se v nadaljevanju osredotočam na **upravljanje večstanovanjskih hiš**. V stanovanjskih hišah z več lastniškimi bivalnimi enotami nastane problem medsebojnega dogovarjanja in skupnega delovanja lastnikov oziroma stanovalcev, od katerega je odvisno stanje celotne zgradbe.

Posli upravljanja na stanovanjskem objektu (gre predvsem za upravljanje skupnih prostorov, delov in naprav objekta ter skupnega funkcionalnega zemljišča), zajemajo različne naloge, ki zahtevajo specializirano znanje. Razdelimo jih lahko v 3 osnovna področja (Cirman et al., 1999, str. 49):

- *Stanovanjske storitve*: organizacijske, pravne, finančne, administrativne, plansko-programerske (zastopanje lastnikov pred sodišči in upravnimi organi, izdelava investicijskega programa vzdrževanja, vodenje evidenc plačil, pripravljanje poročil ipd.).
- *Vzdrževanje*⁵: investicije, ki ohranjajo uporabno vrednost skupnih prostorov, delov objektov in naprav v času njihove uporabe. Ločimo več vrst vzdrževanja (Cooper et al., 1989, str. 549): *preventivno vzdrževanje*, ki vključuje preglede in potrebna popravila v rednih intervalih, da se morebitne napake odpravijo preden pride do nastanka škode; *korekturno*

⁴ Zakon o poslovnih stavbah in poslovnih prostorih (2002) ne določa pojma upravnika, ko gre za poslovne prostore.

⁵ Vzdrževanje je potrebno ločiti od prenov in izboljšav; le-te zajemajo vsa materialna vlaganja, ki povečujejo obstoječo uporabno vrednost nepremičnine in presegajo okvir rednega upravljanja.

vzdrževanje, ko se popravila opravi šele, ko pride do problemov, a preden pride do večje okvare; *odloženo vzdrževanje*, ki vključuje potrebna vzdrževalna dela, ki bodo izvedena šele v poznejšem času oziroma jih ni mogoče izvesti v sedanjem trenutku; *nujno vzdrževanje*, kamor spadajo potrebna dela izvedena v primeru nastanka večjih okvar, ki zahtevajo takojšnje ukrepanje in *skrbniška opravila*, ki sestojijo iz nujnih, rutinskih, vsakdanjih hišniških popravil in čiščenja.

- *Obratovanje*: storitve v zvezi z uporabo skupnih prostorov, delov in naprav in funkcionalnega zemljišča ter razdeljevanje in izterjava stroškov, ki so nastali v njihovi povezavi (stroški čiščenja, elektrike, vode, ogrevanja ipd.).

3.2. FUNKCIJE IN POOBLASTILA UPRAVNIKA

Za ohranjanje prvotnega stanja skupnih prostorov, delov in naprav oziroma ohranjanje vrednosti večstanovanjske hiše, so potrebna določena vzdrževalna dela in občasna prenova prostorov; ustrezna oskrba namreč ohranja oziroma podaljšuje fizično dobo stavbe. Upravnik mora imeti ustrezna pooblastila, da lahko sklepa pogodbe z izvajalci potrebnih del ter v imenu in za račun lastnikov z ustreznimi sredstvi in proti plačilu izvaja fizično upravljanje zgradbe. Po pogodbi o upravljanju **upravnik**, kot gospodarski subjekt, prevzame skrbi za obratovanje, vzdrževanje stavb in sočasno tudi ureja odnos med dobavitelji potrebnega blaga in stanovalci v zgradbi. **Upravitelj**, kot fizična oseba, usklajuje vse potrebne aktivnosti potrebne za analiziranje, načrtovanje in organiziranje vzdrževanja posamezne stavbe oziroma skupine stavb, ki so mu bile zaupane v upravljanje. Upravnik mora storitve opravljati na profesionalni ravni, za kar sta potrebna strokovno znanje in usposobljenost.

Med splošne funkcije pooblaščenega upravitelja uvrstimo svetovanje lastnikom o zadevah gospodarjenja z nepremičninami, identifikacijo ter objavljanje vseh vrst potrebnih del in zbiranje ponudb, izbiro najustreznjšega ponudnika in izdajo naročila, organizacijo in koordinacijo ter nadzor izvajanja vzdrževalnih, obratovalnih in drugih opravil. Poleg tega upravitelj pripravlja in pridobiva ustrezno tehnično, pravno, finančno in obračunsko dokumentacijo ter v mejah pooblastil upravnika zastopa lastnike v pravnih in upravnih postopkih.

Za izvajanje določenih del lahko upravnik v imenu lastnikov v celoti pooblasti tretjo osebo ali pa nabavi ustrezen inventar in najame osebje, ki dela neposredno pod njegovim nadzorstvom. Posle v njegovem imenu tako dejansko opravljajo drugi, zato mora skrbeti za kakovost opravljenega dela in ustrezno plačilo za opravljene storitve, kar zahteva učinkovito ravnanje s človeškimi viri.

Primarni cilj, ki ga upravnik zasleduje, predstavlja oblikovanje optimalne strategije za učinkovito upravljanje, ustrezno podprta s procesom planiranja in nadzorovanja. Skupni prostori, deli objekta in naprave, morajo biti dnevno v dobrem stanju in usposobljeni za normalno rabo, stroški obratovanja pa tekoče poravnani. V času uporabne vrednosti zgradbe, je potrebno ohranjati fizično uporabnost oziroma potencialno življenjsko dobo obstoječe zgradbe in sicer z minimalnimi stroški. Zaradi dolgoročne in kompleksne narave cilja, je pozitivne učinke mogoče doseči samo na podlagi pravočasnega, ustreznega in kvalitetnega izvajanja storitev. Kontrolo nad

kompleksnostjo predstavlja ustrezen plan, po sami izvedbi vseh predvidenih del pa je potrebno odločitve o vzdrževanju in popravilih tudi ustrezno ovrednotiti. Vse navedeno upravitelju omogoča, da je seznanjen z vsemi potrebami, ki zagotavljajo nemoteno delovanje. **Sekundarni cilji** pa so opredeljeni v samih aktivnostih upravnikov (Dasso, Ring, 1985, str. 492). Vsi opredeljeni cilji težijo k standardu doseganja zadovoljstva vseh etažnih lastnikov.

Upravnik mora pri svojem delu upoštevati demografske značilnosti populacije, socialno okolje, ekonomske vplive, tehnološki razvoj, politiko, pravo in finance. Ti dejavniki namreč vplivajo na njegovo delo oziroma določajo pogoje poslovanja (Kambila, 1994, str.12-16).

3.3. POGODBA O OPRAVLJANJU UPRAVNIŠKIH STORITEV

Kadar upravniške posle na stanovanjskem objektu opravlja pooblaščen upravnik, morajo biti pooblastila, obseg in narava storitev natančno definirani, da se lahko te posle učinkovito izvaja. Dokument, ki pravno ureja odnose med lastniki in upravnikom in slednjega pooblašča, da vodi posle upravljanja v imenu lastnikov, predstavlja pogodba o upravljanju. Sklene se z namenom specifikacije pravic in dolžnosti pri urejanju medsebojnih razmerij v zvezi z upravljanjem. Pogodba natančno opredeljuje dolžnosti in odgovornosti solastnikov na skupnih prostorih, delih objektov in napravah, oziroma nalaga obveznosti upravitelju in mu daje ustrezna pooblastila. Poleg tega se v njej opredeli: ustrezno nadomestilo, ki pripada upravitelju, ki za svoje storitve lastnikom običajno zaračunava upravljalsko režijo v fiksnem znesku in rok njegove zapadlosti; opis stanja skupnih prostorov, delov in naprav stavbe; pogoje izpolnjevanja obveznosti; čas za katerega je sklenjena pogodba, dan začetka veljavnosti in prenehanje pogodbe ter način reševanja sporov.

3.4. OPREDELITEV KLJUČNIH SUBJEKTOV V PANOGI

Vsaka panoga sestoji iz **treh ključnih akterjev**: proizvajalcev proizvodov oziroma ponudnikov storitev, kupcev proizvodov oziroma odjemalcev storitev ter dobaviteljev proizvodov oziroma storitev. Družijo jih skupni splošni interesi za to panogo.

Upravljanje nepremičnin se uvršča med storitvene panoge. Podjetja, ki se ukvarjajo z upravljanjem večstanovanjskih stavb, nudijo lastnikom v večstanovanjski hiši celovit sklop storitev na tem področju. Na eni strani imamo lastnike stanovanjskega prostora, ki imajo v solastnini skupne prostore, dele in naprave objekta ter skupna funkcionalna zemljišča in po teh storitvah povprašujejo. Na drugi strani imamo izvajalce manjših, večjih in drobnih vzdrževalnih del ter izvajalce nalog v zvezi z obratovanjem. **Upravniki** so torej *vezni člen* med **etažnimi lastniki** in **izvajalci storitev**, ki so potrebne za ohranjanje uporabne vrednosti skupnih delov in naprav objekta. Glavni subjekti v panogi upravljanje nepremičnin so torej upravniki kot ponudniki, lastniki kot odjemalci, zunanji ter notranji izvajalci različnih vzdrževalnih del in dobavitelji raznih storitev, pod skupnim pojmom »dobavitelji«.

4. ANALIZA PANOGE UPRAVLJANJE NEPREMIČNIN V SLOVENIJI

4.1. SPLOŠNA NARAVA PANOGE V SLOVENIJI

Poslovanje z nepremičninami, kamor sodi tudi upravljanje, postaja vse bolj aktualno področje dejavnosti številnih gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov. Po zadnjih podatkih iz registra članic GZS (2004), je bilo na dan 30.6.2004 skupaj 366 članic⁶, katerih dejavnost po Standardni klasifikaciji dejavnosti⁷ spada pod upravljanje z nepremičninami. Trenutno stanje na stanovanjskem področju v Sloveniji je predvsem posledica procesov ob prehodu v nov sistem in novih strateških usmeritev, ki pomembno vplivajo tudi na dejavnost podjetij v panogi upravljanja nepremičnin.

4.1.1. Opredelitev panoge upravljanje nepremičnin

4.1.1.1. Uvrstitev panoge glede na SKD šifro in opredelitev dejavnosti po SKD

Za analiziranje položaja proizvajalcev v panogi oziroma za proučevanje tržne strukture in uspešnosti podjetij, praviloma uporabljamo podatke podjetij razvrščene v panogo na podlagi statistične razvrstitve dejavnosti. Slovenska podjetja so razvrščena po slovenski nomenklaturi SKD, ki je usklajena z evropsko klasifikacijo NACE, Revizija 1 in, ki od leta 1997 dalje predstavlja obvezen nacionalni standard za zbiranje in prikazovanje podatkov po dejavnostih. Pojem panoga v najširšem smislu lahko pomeni katerokoli od ravni.

Podjetja, ki se ukvarjajo z upravljanjem nepremičnin, pripadajo najnižji razčlenitveni ravni klasifikacije podatkov za slovensko gospodarstvo in je tako njihova osnovna dejavnost določena s podrazredom. Združevanje podjetij na najnižjih ravneh pa pomeni tudi večjo vsebinsko smiselnost same analize. Ožje definiran segment delovanja podjetij namreč zadovoljivo izpolnjuje kriterij homogenosti proizvodov in zagotavlja, da ponudbo sestavljajo izdelki z visoko stopnjo križne elastičnosti in tako definirane storitve pomenijo substitute tudi v očeh kupcev. Glede na dejstvo, da ni prisotnosti s strani tujih ponudnikov, ne moremo govoriti o globalizirani panogi, pa tudi domača podjetja ne nastopajo na tujih trgih, torej je ustrezno upoštevati samo prodajo na domačem trgu, kot je to zajeto v SKD.

⁶ Od tega je približno 46 odstotkov takih, ki imajo prihodke nad 4 milijone SIT letno.

⁷ SKD.

Tabela 1: Opredelitev panoge dejavnosti upravljanje z nepremičninami s šifro SKD

K (Področje)	POSLOVANJE Z NEPREMIČNINAMI, NAJEM IN POSLOVNE STORITVE
70 (Oddelek)	POSLOVANJE Z NEPREMIČNINAMI
70.3 (Skupina)	POSLOVANJE Z NEPREMIČNINAMI ZA PLAČILO ALI PO POGODBI (ZA TUJ RAČUN)
70.320 (Podrazred)	UPRAVLJANJE Z NEPREMIČNINAMI ZA PLAČILO ALI PO POGODBI <ul style="list-style-type: none"> • Upravljanje stanovanjskih nepremičnin • Upravljanje poslovno–industrijskih, večnamenskih zgradb in tudi kmetijskih, gozdarskih in podobnih posesti • Agencije za pobiranje najemnine

Vir: Dejavnost K – Poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne storitve, 2004.

4.1.1.2. Opredelitev poslov upravljanja, pojma upravnika in njegovih pooblastil kot jih določajo zakoni in podzakonski akti

Upravljanje z nepremičninami pomeni način gospodarjenja z njimi, da se lahko ohrani njihov obstoj in substanca. V večlastniških objektih, kot so stanovanjske stavbe⁸, je sožitje in sobivanje lastnikov odvisno zlasti od ureditve medsebojnih razmerij v zvezi s skupnimi deli, upravljanje letih pa tako nujna posledica oziroma potreba.

Kadar je v neki nepremičnini več lastnikov, imamo prisotno posebno obliko lastnine t.i. **etažno lastnino**, s katero je zasnovana posebna lastninska pravica na posameznem delu stavbe, v kombinaciji s solastninsko pravico na njenih skupnih delih (Stvarnopravni zakonik - SPZ, 2002). Pri skupnih delih namenjenih skupni rabi etažnih lastnikov večstanovanjske stavbe, SZ-1 (2003) ločuje med tistimi, ki so v solastnini vseh etažnih lastnikov (skupni deli), in tistimi, ki so v solastnini le nekaterih etažnih lastnikov (posebni skupni deli). Za skupne dele večstanovanjske stavbe se štejejo zlasti skupni prostori, gradbeni elementi in inštalacije, naprave in oprema večstanovanjske stavbe ter zemljišče, na katerem stoji zgradba. Skupni deli, ki služijo več večstanovanjskim stavbam, so skupna lastnina vseh lastnikov nepremičnin in tistih etažnih lastnikov, ki jim takšen skupni del služi.

Zakon omogoča, da se etažni lastniki sami odločajo o organizaciji upravljanja večstanovanjske hiše. Za upravljanje s skupnimi deli v njihovem imenu in za njihov račun lahko lastniki, ki jim takšni deli služijo, pooblastijo *upravnika večstanovanjskih stavb*. Upravnik večstanovanjske hiše je lahko fizična ali pravna oseba, ki je registrirana za opravljanje gospodarske dejavnosti upravljanja z nepremičninami in na trgu pridobiva prihodke z opravljanjem tovrstnih storitev (Šlibar Vende, 2003, str. 8). Upravnik, ki je po zakonu o gospodarskih družbah organiziran kot

⁸ Pojem večstanovanjska stavba označuje dvo in večstanovanjske stavbe, ki so po Stanovanjskem zakonu (2003), v nadaljevanju SZ-1, »samostojno stoječe stavbe z dvema ali več stanovanji, stanovanjski bloki, stolpiči, stolpnice in podobno«.

pravna oseba, ne glede na kapitalsko obliko, izvaja svoje naloge in pristojnosti s pomočjo usposobljenih strokovnih sodelavcev upraviteljev nepremičnin⁹.

Pri upravljanju je potrebno izvajati vse obveznosti, ki zagotavljajo ohranjanje uporabne vrednosti nepremičnine in doseganje skupnega namena večstanovanjske stavbe kot celote. Storitve upravitelja potem zajemajo stanovanjske storitve, **organizacijo vzdrževanja** skupnih delov in funkcionalnega zemljišča¹⁰ ter skrb za **nemoteno obratovanje** večlastniških objektov (Kodeks dobrih poslovnih običajev pri poslovanju z nepremičninami, 2004). Vzdrževanje pomeni izvedbo vseh del, ki so potrebna za to, da se ohranjajo stanovanjske stavbe kot celote v dobrem stanju in omogočajo njihovo normalno rabo. Vzdrževanje je potrebno ločiti od obratovanja večstanovanjske stavbe, ki pomeni sklepanje in izvrševanje poslov povezanih z dobavami in storitvami za skupne oziroma posamezne dele, če naprave večstanovanjske stavbe ne omogočajo individualnega odjema in obračuna; odreditev ukrepov za zaščito večstanovanjske hiše in varnosti prebivalcev; čiščenje skupnih prostorov; deratizacijo in podobno. Ti posli so potrebni za zagotavljanje pogojev za osnovni namen večstanovanjske stavbe kot celote, bivanje v stanovanju in stavbi kot celoti in uporabo skupnih delov (SZ-1, 2003).

Posli, ki so potrebni za obratovanje in vzdrževanje večstanovanjske stavbe, spadajo med posle rednega upravljanja (SZ-1, 2003). Za opravljanje storitev in poslov pri materialnih vlaganjih za prenavo in izboljšavo, ki povečujejo obstoječo uporabno vrednost nepremičnine in se ne štejejo za vzdrževanje večstanovanjske hiše (luksuzne izboljšave), kakor tudi spremembe namembnosti, ureditev zemljiškoknjižnih stanj, ustanovitev stvarnih služnosti, hipoteke na skupnih delih in podobno, se upravnik z etažnimi lastniki dogovarja za vsak primer posebej, saj ne sodijo v okvir rednega upravljanja.

Upravnik kot **pooblaščenec etažnih lastnikov** zastopa lastnike v poslih, ki se nanašajo na upravljanje z namenom rednega obratovanja in vzdrževanja skupnih delov za ohranjanje bistvenih lastnosti večstanovanjske stavbe (SPZ, 2002). V upravnikovi pristojnosti je tako sprejemanje in izvrševanje tovrstnih odločitev in skrb za izvrševanje pravic in obveznosti iz sklenjenih poslov. SZ-1 (2003) upravnika prav tako pooblašča za **nastopanje v pravnem prometu** in zastopanje etažnih lastnikov v postopkih pred pristojnimi organi, na primer pred upravnimi organi v zadevah izdaje dovoljenj in soglasij v geodetskih postopkih v zvezi z večstanovanjsko stavbo in zemljiščem. Geodetsko upravo mora tudi obvestiti o spremembi lastništva posameznega dela, potem, ko je bil obveščen s strani etažnega lastnika.

Ureditev lastninsko pravnih razmerij je temeljni pogoj za uspešno upravljanje nepremičnin. Upravnik je zadolžen za **postopek vpisa** večstanovanjske stavbe v etažno lastnino oziroma mora poskrbeti, da se uskladijo morebitni obstoječi vpisi stanovanj in nestanovanjskih posameznih delov. Pred vložitvijo zemljiškoknjižnega predloga mora pozvati vse etažne lastnike, da mu v roku od treh do šest mesecev izročijo listine, ki se v skladu z zemljiškoknjižnimi predpisi zahtevajo za vpis etažne lastnine na posameznem delu večstanovanjske stavbe (SZ-1, 2003). Upravnik zbira tudi podatke potrebne za prijavo vpisa registrskih podatkov v kataster stavb in register stanovanj, poleg tega pa mora opraviti še oštevilčenje in označitev stanovanjskih stavb,

⁹ Standardni katalog poklicev (SKP) pozna poklic upravitelja nepremičnin s kodo 3429.11.

stanovanj in drugih prostorov, saj imajo stavbe in posamezni deli zaradi vzpostavitve, vodenja in izmenjave podatkov iz katastra stavb in registra stanovanj, identifikacijsko oznako.

Upravnik mora torej skrbeti za **izvajanje sklepov** etažnih lastnikov o poslih upravljanja večstanovanjske stavbe (SPZ, 2002). O sklepih lahko lastniki odločajo s podpisovanjem listine, na kateri je zapisan predlog sklepov ali na zboru lastnikov, ki ga je upravnik dolžan sklicati in voditi najmanj enkrat letno (SZ-1, 2003). Upravnik mora oblikovati predlog sklepov, ki se nanašajo na redno upravljanje in o katerih bo zbor predvidoma odločal ter sestaviti zapisnik¹¹. Za odločitve v zvezi z upravljanjem skupnih delov oziroma za posle rednega upravljanja, je potrebno soglasje solastnikov, ki imajo več kot polovico solastniških deležev¹². Pri vseh odločitvah glede poslov, ki presegajo okvire rednega upravljanja pa se odloča s soglasjem vseh etažnih lastnikov. Za izvedbo rednih vzdrževalnih del manjše vrednosti, upravnik ne potrebuje sklepa etažnih lastnikov, mora pa o izvedenih delih poročati na zboru lastnikov. Vkolikor se etažni lastniki ne morejo sporazumeti glede posla, ki je nujen za redno vzdrževanje stavbe, odloči o tem na predlog etažnega lastnika sodišče v nepravdnem postopku (SPZ, 2002). Če nobeden izmed etažnih lastnikov v roku 30 dni od nesprejetja sklepa zaradi nezadostne večine ne predlaga, da o izvedbi posla odloči sodišče, mora to storiti upravnik v nadaljnjih 15-ih dneh (SZ-1, 2003).

Za zagotavljanje ohranjanja pogojev za bivanje v posameznem delu in osnovnega namena stavbe kot celote, mora upravnik pripraviti **načrt vzdrževanja** večstanovanjske stavbe, terminski plan izvedbe tega načrta in skrbeti za dejansko izvedbo načrta, ki ga sprejmejo etažni lastniki in se tudi šteje za posel rednega upravljanja. V načrtu se določi potrebne posle, ki so nujni za vzdrževanje skupnih delov in način zagotavljanja denarnih sredstev za časovno obdobje najmanj enega in največ petih let (SZ-1, 2003).

Upravnik lahko določene posle, ki sodijo v ovir upravnih storitev opravi sam, če izpolnjuje pogoje za opravljanje takšnih poslov in je tako posebej dogovorjeno s pogodbo o opravljanju upravnih storitev, pri čemer mora pred sklenitvijo pogodbe predložiti tudi cenik svojih storitev. V nasprotnem primeru pa za opravljanje posameznih poslov glede obratovanja in vzdrževanja večstanovanjske stavbe pooblasti tretjo osebo, pri čemer etažnim lastnikom odgovarja tako za izbiro tretje osebe kot tudi za ravnanje tretjega, kot da bi posel opravil sam. SZ-1 (2003) določa, da mora upravnik pred sklenitvijo pogodbe pri delih, ki po ocenjeni vrednosti presegajo desetino vrednosti, določene za oddajo naročil male vrednosti v skladu s predpisi s področja javnih naročil, obvezno zbrati najmanj dve ponudbi dobaviteljev ali izvajalcev storitev in skupaj z nadzornim odborom¹³ ali predstavnikom etažnih lastnikov izbrati najugodnejšo. S pogodbo o upravljanju upravnih storitev se lahko določi zbiranje ponudb tudi za sklepanje ostalih pravnih poslov s tretjo osebo in potrebo po pošiljanju predloga pogodb v soglasje etažnim lastnikom ali nadzornemu odboru. Ob podpisu pogodbe mora dobavitelju in

¹⁰ Zemljišče neposredno namenjeno rabi stavbe in brez katerega ne more funkcionirati.

¹¹ Zapisnik mora vsebovati podatke o kraju in času zбора, seznam navzočih etažnih lastnikov s podpisi, predloge sklepov, o katerih se je na zboru glasovalo in rezultate glasovanja.

¹² Do sklenitve pogodbe o medsebojnih razmerjih so solastniški deleži določeni glede na (bruto) površino posameznega dela v etažni lastnini v razmerju do skupne površine vseh posameznih delov.

¹³ Nadzorni odbor imenujejo etažni lastniki in ima izrazito nadzorno vlogo nad izvajanjem nalog upravnika.

izvajalcu storitev upravnik izročiti seznam etažnih lastnikov z ustreznimi podatki, potrebnimi za izvrševanje dobave oziroma opravljanje storitve in delilnik stroškov med etažnimi lastniki. Upravnik mora vsakemu etažnemu lastniku na njegovo zahtevo, vendar ne več kot enkrat mesečno, omogočiti vpogled v pogodbe, sklenjene s tretjimi osebami glede poslov obratovanja in vzdrževanja večstanovanjske stavbe in v knjigovodske listine, ki so pridobljene na podlagi pogodb in poslovnih razmerij upravnika s tretjimi osebami (SZ-1, 2003).

Če ima nepremičnina več kot dva etažna lastnika in več kot osem posameznih delov, se denarna sredstva za kritje bodočih stroškov rednega upravljanja zagotavljajo s periodičnimi vplačili v **rezervni sklad**, katerega sredstva so skupno premoženje etažnih lastnikov in niso del upravnikove stečajne mase (SPZ, 2002). Metodo za izračun višine sredstev za sklad oziroma merila za določitev minimalnega prispevka posameznega etažnega lastnika in najnižjo vrednost prispevka določa podzakonski predpis, glede na ocenjeno vrednost vzdrževalnih del pa lahko etažni lastniki v načrtu vzdrževanja določijo tudi višji znesek. Upravnik pridobiva podatke oziroma ugotavlja merila za določitev prispevka enkrat letno in na njihovi podlagi enkrat mesečno izračuna višino mesečnega prispevka¹⁴ in o tem obvesti vsakega etažnega lastnika (Pravilnik o merilih za določitev prispevka etažnega lastnika za rezervni sklad in najnižje vrednosti prispevka, 2004).

Medtem, ko lahko posle v zvezi z rednim upravljanjem izvajajo lastniki sami oziroma jih po pooblastilu prenesejo na upravnika, je upravljanje z rezervnim skladom zakonska (splošna in ne nujna) obveznost ter odgovornost upravnika in pride praviloma v poštev le v stanovanjskih stavbah starejših od deset let (Pravilnik o merilih za določitev prispevka etažnega lastnika za rezervni sklad in najnižje vrednosti prispevka, 2004). Upravnik gospodari z denarnimi sredstvi rezervnega sklada, ki jih je mogoče uporabiti samo za poravnavo predvidenih stroškov vzdrževanja in potrebnih izboljšav ter za nujna vzdrževalna dela in za odplačevanje v te namene najetih posojil. Zagotoviti mora ohranjanje vrednosti tako zbranih sredstev in preprečevati izplačila posameznim lastnikom, saj nimajo pravice zahtevati vračila niti delitve; sredstva mora naložiti v depozite pri bankah, ki imajo dovoljenje za sprejemanje depozitov na območju RS, v nakup obveznic države ali vrednostne papirje centralne banke (SZ-1, 2003).

Upravnik mora na zahtevo vsakega etažnega lastnika, a ne več kot enkrat mesečno, omogočiti vpogled v stanje rezervnega sklada večstanovanjske stavbe ter tudi sodelovati z lastniki glede gospodarjenja in dvigovanja dobroimetij. Po prenehanju upravniške pogodbe pa mora imenovati zakonitega zastopnika (novi upravnik ali etažni lastnik) za upravljanje z rezervnim skladom.

Upravnik mora vsakemu etažnemu lastniku izstaviti mesečni in letni obračun ali drugi ustrezni izračun stroškov upravniških storitev in tudi stroškov obratovanja in vzdrževanja, ki izvirajo iz večstanovanjske stavbe ter višino mesečnega vplačila v rezervni sklad in morebitnih drugih plačil. Etažni lastniki morajo izpolniti svoje obveznosti v roku zapadlosti. Lastnika, ki zamuja s plačilom obveznosti, oziroma ni vplačal svojega prispevka v rezervni sklad, mora upravnik pisno opomniti. Upravnikov poziv se po zakonu, ki ureja izvršbo in zavarovanje, šteje za verodostojno listino. Upravnik v imenu preostalih etažnih lastnikov vlaga tudi izključitvene tožbe ter tožbe za

¹⁴ Minimalni prispevek v rezervni sklad je po splošni rešitvi iz pravilnika enak za vse lastnike.

plačilo stroškov in obveznosti, ki bremenijo etažnega lastnika (SPZ, 2002), glede razdeljevanja stroškov in izterjavo prispevkov pa vzpostavi, vodi in vzdržuje zbirko z osebniimi podatki (so)lastnikov, najemnikov in podnajemnikov.

Vsa sredstva iz naslova obratovanja, vzdrževanja in rezervnega sklada, s katerimi upravlja upravnik, se zbirajo na upravnikovem transakcijskem računu in se lahko porabijo samo namensko, za potrebe posamezne večstanovanjske stavbe oziroma etažnih lastnikov, ki so ta sredstva zbrali. Evidentirati je potrebno vse, kar je upravnik prejel in drži v imenu lastnika na svojem računu. Vsa vplačila etažnih lastnikov upravnik vodi s knjigovodsko ločeno evidenco za vsako večstanovanjsko stavbo v upravljanju oziroma za vsakega etažnega lastnika (SZ-1, 2003). Na ta način prepreči, da ne pride do prelivanja dobroimetij med različnimi »skupnimi premoženji iz naslova rezervnega sklada med različnimi lastniki stavb« (43.člen SZ-1). Sredstva vplačana za namen rezervnega sklada se odvaža na poseben transakcijski račun rezervnega sklada¹⁵, ki je ločen od upravnikovega premoženja in računa kjer se zbirajo plačila iz naslova obratovanja in vzdrževanja. (SPZ, 2002).

Med **stroške za opravljanje upravnških storitev** sodijo stroški, ki zagotavljajo opravljanje storitev upravljanja v večstanovanjski stavbi. Stroški vzdrževanja so vsa materialna vlaganja, ki ohranjajo nespremenjeno uporabno vrednost stanovanja in stanovanjskih hiš ves čas njihove uporabe; vsi sproti ukrepi, ki preprečujejo prezgodno obrabo posameznega elementa stanovanja oziroma stanovanjske stavbe in stroški zavarovanja skupnih delov stanovanjske stavbe (Uredba o metodologiji za oblikovanje najemnin v neprofitnih stanovanjih ter merilih in postopku za ugotavljanje subvencioniranih najemnin, 2003). Po Pravilniku o standardih vzdrževanja stanovanjskih stavb in stanovanj (2004) med obratovalne stroške štejemo stroške vseh dobav in storitev, ki so potrebne za zagotovitev pogojev za bivanje v posameznem stanovanju (individualni obratovalni stroški) in zgradbi kot celoti (skupni obratovalni stroški). Stroške uporabe, upravljanja in druga bremena, ki se nanašajo na stavbo, krijejo lastniki v sorazmerju z velikostjo idealnih deležev (SPZ, 2002); upravnik v nobenem primeru ne sme dogovoriti solidarne odgovornosti. SZ-1 ne zavezuje etažnih lastnikov k določanju posameznega idealnega deleža v razmerju z bruto površino posameznega lastnika v razmerju do celote, pač pa je od njihovega skupnega dogovora, ki ga opredelijo v pogodbi o medsebojnih razmerjih, odvisno kako bodo določili ključ¹⁶. Pri posebnih skupnih delih imajo odgovornost za kritje stroškov na teh delih tisti etažni lastniki, ki imajo lastniške deleže na teh delih. Breme upravljanja in stroški, ki nastanejo pri uporabi skupnih delov, ki služijo več večstanovanjskim stavbam, pa se razdeli med vse skupne lastnike v skladu z namenom takšnega skupnega dela. Upravnik se je dolžan tudi pozanimati, kakšen status imajo uporabniki posameznega stanovanja in kdo so lastniki, saj je način plačevanja individualnih in obratovalnih stroškov obvezna sestavina najemne pogodbe.

Od upravnika se pričakuje, da na mesečni ravni vodi ustrezen sistem evidenc o opravljenih storitvah oziroma poročila o vseh izvedenih delih. SZ-1 (2003) nalaga upravniku, da mora vsaj enkrat letno **poročati etažnim lastnikom** o svojem delu in na podlagi navodila o izdelavi

¹⁵ Upravnik je bil zavezan za odprtje transakcijskega računa v 60. dneh od uveljavitve Pravilnika, kar se je izteklo s 7.4.2004; poleg tega je obvezan odvesti sredstva iz svojega TRR na TRR rezervnega sklada v roku 10 dni od prejema.

¹⁶ Kar predstavlja posle upravljanja, ki presegajo redne posle upravljanja (100 odstotni kvorum).

poročila, ki ga izda minister¹⁷, podati poročilo o upravljanju objekta ob zaključku poslovnega leta. Etažni lastniki naj bi bili seznanjeni s podatki o letnih načrtih vzdrževanja in terminskih planih, stanju sredstev rezervnega sklada in gospodarjenju s temi sredstvi, finančnemu poslovanju, vzdrževanju objekta za obdobje enega leta, pojasnilih glede zbiranja ponudb izvajalcev, zastopanju lastnikov v sporih in delu morebitne tretje osebe pooblaščne za opravljanje posameznih poslov s strani upravnika (Kanduč, 2003, str. 104-107).

4.1.2. Kratka zgodovina: učinki stanovanjskega zakona in privatizacije stanovanj ter nove strateške usmeritve

Transformacijo starega sistema in prehod v tržno gospodarstvo katerega osrednji pravni institut je lastninska pravica, je spremljal proces preoblikovanja in odprave družbene lastnine. Na stanovanjskem področju izvedeno reformo pomeni Stanovanjski zakon iz leta 1991, ki je določil pravno podlago za ukinitvev družbene lastnine, omogočil proces lastninjenja in denacionalizacije ter predvidel rešitev problema upravljanja in vzdrževanja večlastniških objektov vezanega na prejšnji družbeni sektor. Odpravljen je bil dotedanji solidarnostni in vzajemnostni sistem vzdrževanja stanovanj in stanovanjskih hiš, ki je povzročal minimalno in neenakomerno razporejeno vzdrževanje. S privatizacijo stanovanj in stanovanjskih hiš ter skupnih delov in funkcionalnega zemljišča je bilo upravljanje postavljeno na nove osnove. Razpadel je prejšnji način upravljanja, ko so bili skupni deli v družbeni lasti, s katerimi so upravljali predstavniki najemnikov ali lastnikov, izvoljeni v hišne svete.

Zakon je določil, da morajo lastniki v zvezi z upravljanjem večstanovanjske stavbe in funkcionalnim zemljiščem skleniti pisno pogodbo o upravljanju; v hiši z več kot dvema lastnikoma in več kot desetimi stanovanji pa se v takšni pogodbi določi tudi upravnik (Starič Strajnar, 2002, str. 100-103). Razmere, ki so bile posledica prejšnjega sistema, naj bi se izboljšalo ne samo preko mehanizmov nastavitve upravnikov, pač pa tudi z določitvijo neprofitne najemnine in s stanovanjsko inšpekcijo, ki pa niso bili učinkoviti. Stanovanjska inšpekcija ni imela zadostnih pooblastil, dovoljen nivo neprofitne najemnine je bil prenizek, da bi omogočal vzdrževanje v potrebnem obsegu, porajali pa so se tudi novi problemi kot stranski rezultat stanovanjske reforme. Zamenjava statusa družbenih stanovanj se je namreč v največji meri odrazila v odkupu družbenega stanovanjskega fonda in posledično v povečanju deleža lastniško zasedenih stanovanj, ki sedaj predstavljajo približno 88 odstotkov celotnega fonda, kar je več kot v večini evropskih držav (Menih Mihalič, 2001). Neugodne specifične slovenskega stanovanjskega področja, t.j. veliko število lastnikov ter njihova socialna struktura in nezainteresiranost, pa so odraz tako temeljite spremembe lastniške strukture in hkrati razlogi za nezadovoljivo vzdrževanje.

Novonastali lastniki se namreč niso zavedali, da so s tem, ko so postali lastniki posameznih delov, postali tudi solastniki skupnih delov, na katerih imajo ravno tako pravice in obveznosti, zato tudi ni bilo zaznati potrebne odzivnosti in kooperativnosti pri skupnem urejanju medsebojnih razmerij glede upravljanja skupne lastnine. Poleg tega je stanovanjski zakon

¹⁷ V pripravi.

omogočil pridobitev stanovanja tudi določenemu sloju, katerega dohodki niti niso zadoščali za celovito prevzemanje in izvajanje osnovnih lastniških obveznosti. Vedno večji problem pri vzdrževanju skupnih delov, zlasti pa pri sodelovanju pri njihovi prenovi in izboljšavi, je predstavljala vedno manjša finančna sposobnost lastnikov, kar se je kazalo tudi pri neplačevanju opravljenih storitev upravljanja in obratovalnih stroškov. Poleg finančne nediscipline in izterjave dolgov, je bila problematična sama participacija pri vzdrževanju objekta in obratovalnih stroških v skladu z deležem lastnine. Merilo določanja solastniških deležev, ki je ključnega pomena za določitev bremen, ni bilo operativno, poleg tega pa je bila vprašljiva tudi legitimnost upravnika pri poravnavanju faktur za opravljeno dobavo v primeru neporavnanih računov s strani posameznih lastnikov. Posledično so se zaostrovali odnosi med dobavitelji vseh vrst energije in izvajalci komunalnih storitev na eni strani in upravniki ter uporabniki na drugi strani.

Oviro upravnikom pri zadostnem vzdrževanju stanovanj je predstavljal tudi prevelik delež večlastniških stanovanjskih objektov oziroma neprožnost zakonske zahteve po konsenzu lastnikov v zvezi z investicijskim vzdrževanjem¹⁸, ki je bil zaradi nezainteresiranosti oziroma gmotnega položaja etažnih lastnikov nedosegljiv. Težko se je bilo dogovoriti za večja popravila ali druga skupna vlaganja, tudi če so bila potrebna, saj ni bila določena točna ločnica med tekočim in investicijskim vzdrževanjem. Veliko lastnikov že samo po sebi predstavlja organizacijsko zahteven in kompliciran proces sprejemanja odločitev, ki vodi v povečevanje stroškov upravljanja.

Stanovanjski zakon je bil zaradi tega večkrat spremenjen, doživel je tudi razveljavitve s strani Ustavnega sodišča. Junija 2003 je bil sprejet SZ-1 (Starič Strajnar, 2003, str. 92-96). Nadgradnja s številnimi novostmi naj bi med drugim olajšala in racionalizirala ter zagotovila čim boljše pogoje za učinkovito upravljanje v večstanovanjskih hišah. Novi stanovanjski zakon natančneje ureja in določa upravljanje v večstanovanjskih hišah ter opredeljuje pogoje za vzdrževanje stanovanjskih stavb. Določa se rok za podpis pogodbe o medsebojnih razmerjih z natančno opredelitvijo vsebine za preprečevanje motenj pri upravljanju, k čemur naj bi nasploh pripomoglo konkretiziranje odnosov, jasna razmejitev poslov, večja dorečenost določb, ki so bolj obvezujoče za lastnike in tudi večja prožnost, kar zadeva dogovore in potrebna soglasja.

4.1.3. Institucionalni pogoji delovanja danes

Nova zakonodaja ohranja obveznost imenovanja upravnika, vendar pod spremenjenimi pogoji, kar naj bi zagotovilo opravljanje vseh potrebnih vzdrževalnih del na nepremičnini in tudi pripomoglo k olajšanju upravljanja. SZ-1 podrobneje opredeljuje instrument za zagotavljanje vzdrževanja večstanovanjskih stavb, obvezen rezervni sklad, ki je sicer že institut Stvarnopravnega zakonika. Cilj ustanovitve sklada je izboljšati vzdrževanje, hkrati pa porazdeliti finančna bremena lastnikov na daljše obdobje in tako zmanjšati učinek fenomena revnih lastnikov. Namensko zbiranje sredstev, skupaj z njihovo večjo preglednostjo in varnostjo, hkrati lajša delo in prinaša nove naloge upravnikom. Nova ureditev uvaja tudi enotno metodologijo za določanje neprofitne najemnine, s katero se pokrivajo tudi stroški za vzdrževanje in zavarovanje

¹⁸ Za tovrstne odločitve je bilo potrebno 100 odstotno soglasje vseh lastnikov.

skupnih delov in za opravljanje upravniških storitev. Najemnina naj bi se postopoma zvišala na največ 4,68 odstotkov od vrednosti stanovanja letno¹⁹ in tako zagotovila tudi več sredstev za namen vzdrževanja stanovanjskih stavb (Uredba o metodologiji za oblikovanje najemnin v neprofitnih stanovanjih ter merilih in postopku za ugotavljanje subvencioniranih najemnin, 2003). Novi zakon določa tudi podlage za celovit sistem evidenc na stanovanjskem področju in vzpostavlja kataster stavb in register stanovanj, register upravnikov²⁰ in register pogodb, ki so potrebni za spremljanje stanja na stanovanjskem področju in ustrezno ukrepanje države ter lokalnih skupnosti. Ureditev in ažurnost nepremičninske evidence je pogoj za učinkovito upravljanje, kar je tudi eden izmed razlogov za uvedbo projekta posodobitve evidentiranja nepremičnin. Z vpisom etažne lastnine v zemljiško knjigo oziroma javnim evidentiranjem lastnikov, naj bi se dosegla interes in odgovornost lastnikov, da bo nepremičnina ohranjala svojo vrednost in funkcionalnost.

SPZ (2002) določa, da lastniki v večstanovanjski hiši uredijo **način** upravljanja skupnih delov takšne zgradbe s pogodbo o medsebojnih razmerjih, ki jo mora skleniti vseh 100 odstotkov lastnikov. V stanovanjski hiši z več kot dvema etažnima lastnikoma in več kot osmimi posameznimi deli, pa je potrebno v pogodbi tudi **določiti** upravnika, kar se šteje za posel rednega upravljanja (SZ-1, 2003). S pogodbo o opravljanju upravniških storitev, kjer je potrebna 50-odstotna lastniška večina, pa se upravnik tudi konkretno imenuje in se uredijo razmerja med njim in etažnimi lastniki ter določijo meje njegovih pooblastil pri sklepanju pravnih poslov s tretjimi osebami in pri zastopanju. Pogodba o upravljanju, katera ima po Obligacijskem zakoniku (2001) naravo mandatne pogodbe, določa kaj mora upravnik narediti znotraj mesečnega plačila v razmerju do pooblastil in odgovornosti. To pomeni, da njegove obveznosti nimajo neposredne zveze s posli rednega upravljanja²¹. Zakon sicer določa splošna pooblastila in odgovornosti upravnika, vendar se lastnikom pušča manevrski prostor in lahko v pogodbi o medsebojnih razmerjih avtonomno dogovorijo drugačno rešitev, to vnesejo še v pogodbo o upravljanju in v kolikor se upravnik s tem strinja, pride do sklenitve takšne pogodbe. Določi se lahko večji obseg storitev, ki jih naredi upravnik na zahtevo lastnika in so zato posebej plačljive²². Naloge in pooblastila upravnika, ki so opredeljene v zakonodaji, so bile upoštevane v pripravi poklicnega standarda za upravljanje nepremičnin pri GZS in ga mora upravitelj tudi spoštovati. CPU²³ pripravlja tudi višješolski program za poklic upravitelj nepremičnin na podlagi minimalnih zahtev, ki določajo izobrazbo upravnikov, ki so individualni člani mednarodne asociacije CEAB²⁴.

Po SZ-1 (2003) se ob sklenitvi pogodbe o opravljanju upravniških storitev upravniku izroči besedilo pogodbe o medsebojnih razmerjih, skupaj z dopolnitvenimi sklepi zbora lastnikov, ki

¹⁹ Elemente za določitev vrednosti stanovanja določa podzakonski predpis (Pravilnik o merilih za ugotavljanje vrednosti stanovanj in stanovanjskih hiš ter sistem točkovanja, 1981; 1999).

²⁰ Podatke o upravnikih oziroma registre vodi upravna enota, na območju katere je večstanovanjska stavba oziroma pristojni organ mestne občine ali pa se pod določenimi pogoji prenese na posamezno lokalno skupnost. Register upravnikov sicer šele nastaja.

²¹ Določitev poslov rednega upravljanja in poslov, ki le-to presega, se nanaša samo na kvorum lastništva, ki je potreben, da je odločitev veljavna.

²² Upravnik mora etažnemu lastniku na njegovo zahtevo izdati potrdilo o stanju neplačanih obveznosti na določen dan (SZ-1) in, če je to stanje enako 0, potem sodi med plačljive storitve (Kožar, Zaljatelj, 2004, str.18).

²³ Center za poslovno usposabljanje.

²⁴ Asociacija za upravnike znotraj CEPI (European Council of Real Estate Professions), s sedežem v Bruslju.

jih mora upravnik preučiti in etažnim lastnikom predlagati ustrezne dopolnitve, tako, da se dosežejo najprimernejši pogoji za obratovanje in vzdrževanje večstanovanjske stavbe. Kadar skupni deli niso vzdrževani v skladu z normativi oziroma ni omogočena normalna raba večstanovanjske stavbe, pa na predlog stanovanjske inšpekcije občinski organ pristojen za stanovanjske zadeve, z odločbo odredi potrebna dela in primeren rok za njihovo izvedbo.

Delovanje podjetij v panogi upravljanje nepremičnin je pod vplivom državne intervencije, zlasti kar se tiče regulative. Poleg tega pa se zagotavljanje pogojev za učinkovito upravljanje večstanovanjskih stavb šteje za javni interes in zato nad njegovim uresničevanjem obstaja tudi inšpekcijski nadzor. Dejavnost podjetij deloma usmerjajo še Ministrstvo za okolje in prostor, Stanovanjski sklad RS in Zveza potrošnikov, vzpostavljeno pa je tudi intenzivno sodelovanje s Slovensko borzo nepremičnin in Združenjem nepremičninskih strokovnjakov Slovenije.

Upravnik nepremičnin je tako pri svojem delu dolžan spoštovati zakone in podzakonske akte (glej Prilogo 1). Upravitelj nepremičnin je v razmerju do strank v položaju izpolnitvenega pomočnika, imenovanega s strani upravnika in mora spoštovati tudi interne akte upravnika. Razmerja med upravnikom in upraviteljem nepremičnin so namreč določena z notranjimi pravili v gospodarskem subjektu, ki ponuja tovrstne storitve na trgu in tudi odgovarja navzven, to je do lastnikov stavb (Kožar, 2003, str. 54).

GZS združuje registrirane upravnike večstanovanjskih hiš v posebnem panožnem združenju²⁵. Močan vpliv na dejavnost podjetij v obravnavani panogi ima zlasti sprejeti Kodeks dobrih poslovnih običajev pri poslovanju z nepremičninami, kot zunanji vir uravnavanja etično spornih vprašanj. Od sprejetja ZPN v Evropski svet za nepremičninsko stroko²⁶ pa je treba spoštovati tudi listino o kakovosti storitev, ki jo spoštujejo njene članice (Kožar, 2004a, str. 54). Za pravno varnost odjemalcev storitev je izrednega pomena, da se upravitelj nepremičnin izkaže s predpisanimi pogoji in, da v skladu z njimi prevzema odgovornost. Kodeks vsebuje ločena poslovno-etična pravila, s katerimi se vzpostavlja poštene in korektne odnose med konkurenčnimi partnerji in naročniki storitev oziroma pravila ravnanja, ki temeljijo na poštenosti, vestnosti in strokovnosti pri izvajanju storitev kot načela spoštovanja dobrih poslovnih običajev. Upravnik je prostovoljni pristopnik k temu kodeksu kar pomeni, da se mora upravitelj pri svojem delovanju ravnati po splošnih načelih tega kodeksa oziroma biti pripravljen prevzeti posledice za nespoštovanje določil. To ne pomeni samo, da se je potrebno izogibati nelojalni konkurenci in ščititi interese svojih strank, pač pa tudi upoštevati pogoje poslovanja, ki jih kodeks vzpostavlja. Organizacije za upravljanje z nepremičninami so pri svojem poslovanju dolžne upoštevati tudi katalog dejavnosti, ki zajema predvsem postopke, ki jih je upravitelj dolžan opraviti za naročnika in etažnim lastnikom tako povedo kaj so upravičeni zahtevati od upravnika za svoje plačilo. Katalog dejavnosti, kakor tudi katalog članov združenja, sta sestavni del kodeksa.

²⁵ Združenje za poslovanje z nepremičninami (ZPN).

²⁶ CEPI

4.1.4. Splošne kvantitativne značilnosti panoge

Splošne kazalce za ugotavljanje položaja dejavnosti kot celote ugotavljam na podlagi podatkov iz baze *Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve* (AJPES) za obdobje od leta 1997 do leta 2001; za leti 2002 in 2003 pa *Kazalnike poslovanja GZS* (KAPOS)²⁷. Baza podatkov v povprečju v posameznem letu vključuje 174 družb za upravljanje z nepremičninami za plačilo ali po pogodbi. Empirične del analize sem izvedla s statističnim programskim paketom SPSS za Windows. Poleg dejstva, da je panoga šele v začetnem obdobju razvoja in, da ni bilo mogoče vključiti daljše časovne vrste za ugotavljanje razvojnih trendov, sem se pri uporabi razpoložljivih podatkov iz izkazov stanja in bilanc uspeha srečala še z drugimi omejitvami, ki zmanjšujejo uporabnost panožne analize. V panogi deluje tudi nekaj samostojnih podjetnikov, ki jih v analizo nisem zajela, saj so bili podatki zanje razpoložljivi samo za leti 2002 in 2003.

Značilnosti podjetij sem proučevala s pomočjo podatkov, ki razvrščajo podjetja v panoge na podlagi statistične razvrstitve dejavnosti. Podrazred 70.320 združuje vse gospodarske družbe, ki se ukvarjajo z upravljanjem nepremičnin, pri čemer ni mogoče razločiti tistih, ki se ukvarjajo samo z upravljanjem stanovanjskih stavb. V analizo tudi nisem mogla vključiti podjetij, ki jim upravljanje z nepremičninami predstavlja stransko dejavnost in s svojim delovanjem pomembno sooblikujejo dogajanje v panogi.

Da bi upoštevala ustrezen geografski obseg trga sem preko rekodiranja spremenljivke statistična regija razvrščala podjetja po posameznih regijah pri čemer so iz analize izpadla tista, ki so imele to spremenljivko nedefinirano, kar je tudi ena izmed slabosti analize na katero je potrebno opozoriti.

Z dejavnostjo upravljanja nepremičnin se ukvarjajo gospodarski subjekti, ustanovljeni tako v oblikah kapitalskih kakor tudi osebnih družb. Leta 2003 je bilanco oddalo 287 poslovnih subjektov in sicer 59 podjetnikov posameznikov, ki so ustvarili 1,17 odstotka skupnih prihodkov in 228 gospodarskih družb, od tega 172 družb z omejeno odgovornostjo, ki so skupaj realizirale 75,5 odstotka celotnih prihodkov.

Skozi proučevano obdobje so v panogi vsako leto nastajala nova podjetja, leta 1997 je bilanco oddalo 118 družb, leta 2003 pa že 228; panoga je absorbirala tudi nove zaposlitve, saj se je število zaposlenih od 793 leta 1997, povzpelo na 1295 leta 2003 (glej Tab. 2.1 v Prilogi 2). V proučevanem obdobju je posamezno podjetje v povprečju zaposlovalo med 5,5 in 6,9 ljudi; imelo med 62,4 in 105,5 mio SIT letnega prihodka; vrednost aktive pa je znašala med 196,0 in 263,1 mio SIT (glej Tab. 2.2 v Prilogi 2). Na podlagi upoštevanja teh meril velja, da v panogi prevladujejo majhna podjetja; od 1216 podjetij, kolikor sem jih vključila v analizo v celotnem obdobju, je bilo kar 1149 oziroma 95 odstotkov majhnih, 55 srednje velikih in 12 velikih (glej Tabela 2).

²⁷ Podatke sem uporabila tudi za preverjanje veljavnosti paradigme struktura-obnašanje-rezultati v nadaljevanju (Podpoglavje 4.2.1.).

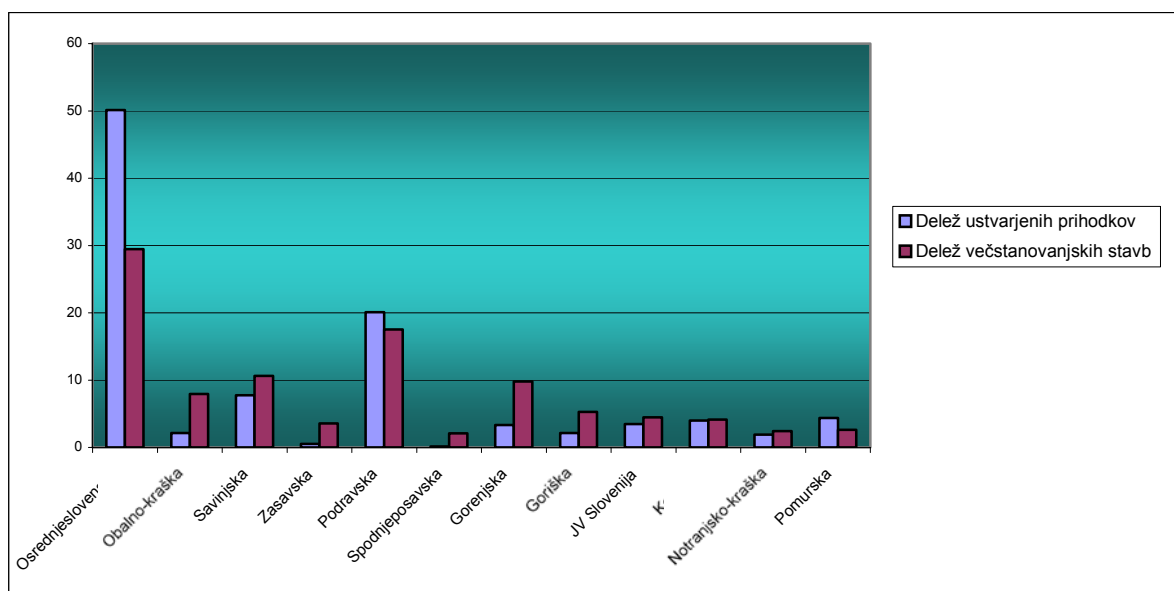
Tabela 2: Velikostna struktura podjetij v panogi upravljanje nepremičnin, 1997-2003

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Število družb	118	131	137	189	197	216	228
Velike	1	0	1	2	3	3	2
Srednje	7	9	8	11	12	4	4
Majhne	110	122	128	176	182	209	222

Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES, 2004; KAPOS GZS, 2004.

Dejavnost upravljanje z nepremičninami je skoncentrirana na področju kjer se nahaja večina stanovanjskih stavb. Leta 2002 je bilo v Sloveniji 18006 večstanovanjskih stavb; od tega jih je bilo 86,5 odstotka v mestnih naseljih (Popis prebivalstva 2002, 2004). Istega leta je bilo več kot polovica družb registriranih na območju Osrednjeslovenske regije in sicer 54,6 odstotka, ki je imela 5310 večstanovanjskih stavb, kar je največ med regijami (glej Tab. 3.1 v Prilogi 3). Družbe v Osrednjeslovenski regiji so zaposlovale 42,3 odstotka vseh zaposlenih v panogi, ustvarile 50,1 odstotka vseh prihodkov in 41,3 odstotka dodane vrednosti. Kot pomembnejšo lahko izločim še Podravske regijo s 3156 stavbami, 27,7-odstotno zaposlitvijo in 11,1 odstotkom družb, ki so skupaj ustvarile 20,1 odstotka prihodkov in generirale 26,06 dodane vrednosti. V omenjenih regijah v povprečju odpade manjše število stavb na posameznega upravnika, zato je tu konkurenca največja. Tudi drugod po svetu je dejavnost praviloma lokalnega značaja. Spodnja slika prikazuje delež večstanovanjskih stavb in delež ustvarjenih prihodkov posamezne regije leta 2002.

Slika 2: Regionalna koncentracija večstanovanjskih stavb in delež ustvarjenih prihodkov posamezne regije leta 2002



Vir: Tabela 3.1 v Prilogi 3.

Povprečna usmerjenost podjetij v izvoz je bila v obdobju 1997-2003 zanemarljiva (glej Tab. 2.3 v Prilogi 2). Leta 2003 je bilo na trgu prisotnih šest družb s tujim izvorom kapitala, ki so skupaj ustvarile 1,9 odstotka celotnih prihodkov družb in tudi sedem družb z mešanim kapitalom

(KAPOS GZS, 2004). Pomeni, da tuja podjetja prek uvoza ne vplivajo na obnašanje podjetij v panogi, ki tudi sama ne izvažajo svojih storitev na tuje trge, kot je bilo pričakovati.

V proučevanem obdobju je panoga kot celota poslovala pozitivno, razen v letih 2001 in 2002, ko je zabeležila neto izgubo. Spodbudna je rast čistega dobička, s povprečno realno stopnjo 10,9 odstotka letno, obenem pa se je čista izguba panoge v povprečju vsako leto realno povečala kar za 66,1 odstotka (glej Tabela 3).

Tabela 3: Skupni rezultati poslovanja družb v panogi upravljanje nepremičnin za obdobje 1997-2003

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Prihodki panoge (v mio SIT)	7364,3	8810,5	12202,3	15599,1	16793,3	20739,6	24053,8
Odhodki panoge (v mio SIT)	6961,4	8119,1	11553,4	15438,6	18206,1	26544,5	24365,4
Čisti dobiček panoge (v mio SIT)	381,5	701,2	746,5	697,5	782,2	1264,9	1404,1
Čista izguba panoge (v mio SIT)	69,65	93,481	71,823	366,854	1831,6	6997,5	1280,0
Neto rezultat panoge (v mio SIT)	311,8	607,7	674,7	330,7	-1049,4	-5732,6	124,1
Delež podjetij s čistim dobičkom (v %)	68,6	64,1	70,1	62,4	66,5	69,9	71,1
Delež podjetij s čisto izgubo (v %)	22,9	26,7	19,7	30,7	26,4	24,5	24,1

*Opomba: v panogi so v obravnavanem obdobju delovala tudi podjetja, ki niso ustvarila niti čistega dobička niti čiste izgube, kar upoštevamo v seštevku deleža podjetij s čistim dobičkom oziroma čisto izgubo.

Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES, 2004; KAPOS GZS, 2004.

Skupni prihodki vseh podjetij v panogi so se nominalno povečevali v celotnem obdobju, realno pa so se zmanjšali leta 2001, ko so bili za 0,85 odstotka nižji kot leto poprej. Povprečni prihodek na podjetje je skozi obdobje naraščal z 0,55 odstotno realno stopnjo rasti, povprečen prihodek na zaposlenega pa s povprečno realno stopnjo 4,32 odstotka (glej Tab. 2.4 v Prilogi 2). Odhodki panoge so se prav tako nominalno povečevali do leta 2002, leta 2003 pa so se zmanjšali nominalno in realno za 8,2 odstotka. V celotnem obravnavanem obdobju je ves čas več kot polovica družb dosegala čisti dobiček, povprečni čisti dobiček na podjetje je bil najvišji leta 1999, najbolj pa se je povečal leta 1998, realno za 53,35 odstotka glede na leto 1997 (glej Tab. 2.4 v Prilogi 2). Kako učinkovito so podjetja generirala prodajo na vsak SIT vloženi sredstev oziroma koliko prihodkov so ustvarila na enoto kapitala je razvidno iz tabele 2.5 (v Prilogi 2). Prihodki iz prodaje so se realno vsako leto povečali po povprečni stopnji 12,9 odstotka in indicirajo rast panoge; kosmati donos iz poslovanja se je realno v povprečju vsako leto povečal po povprečni stopnji 13,4 odstotka, vendar pa so v proučevanem obdobju rasli tudi poslovni odhodki in sicer v povprečju vsako leto po realni stopnji 16,4 odstotka.

Tabela 4: Rast panoge, rast stroškov v panogi in rast cen v gospodarstvu v obdobju 1997-2003

	1998/97	1999/98	2000/99	2001/00	2002/01	2003/02
Indeks rasti panoge	121,9	142,5	130,4	98,4	130,1	119,1
Indeks rasti stroškov	119,1	147,6	131,8	107,4	161,3	91,4
Inflacija	107,9	106,1	108,9	108,4	107,5	105,6

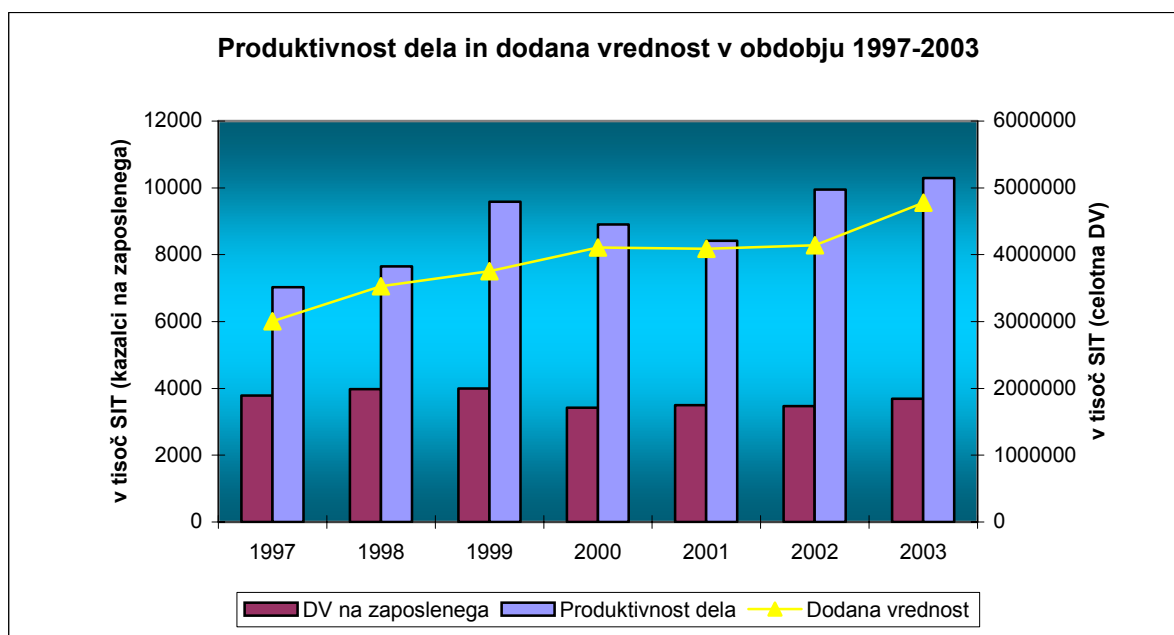
*Opombe: Indeks rasti panoge merim preko rasti čistih prihodkov iz prodaje, indeks rasti stroškov meri spremembe v poslovnih odhodkih, vključeni so nominalni podatki; inflacijo predstavlja povprečni letni indeks inflacije izračunan na podlagi ICŽP. V besedilu uporabljam povprečno letno stopnjo rasti, ki sem jo izračunala po modelu naravne rasti in vključila nominalne podatke deflacionirane z ICŽP z baznim letom 1996.

Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES 2004; KAPOS GZS 2004; Aktualni kazalniki: indeks inflacije, 2004.

Finančno uspešnost poslovanja opredeljujem tudi skozi izračun petih kategorij kazalnikov ekonomičnosti poslovanja, rentabilnosti poslovanja, finančne strukture, plačilne sposobnosti, dodajam še izračun kazalnikov obračanja (glej Tab. 2.6 v Prilogi 2). Podjetja so bila v povprečju poslovno uspešna v prvih štirih letih opazovanja, po letu 2000 pa niso več uspela v celoti pokrivati poslovnih odhodkov s poslovnimi prihodki; leta 2001 je panoga prvič zabeležila negativno rentabilnost poslovanja, ki se je v naslednjem letu še poslabšala. Finančna neodvisnost panoge se je v opazovanem obdobju zmanjšala, vse manjši delež sredstev podjetij se je financiral s trajnimi viri. Delež obveznosti iz naslova dolgov se je v povprečju povečeval, kratkoročna zadolženost je naraščala hitreje. Delež neto dolga je v letu 2003 dosegel najvišjo vrednost, ko se je povzpел na 25,2 odstotka, kar je bilo 24 odstotnih točk več kot leta 1997. Kratkoročno pokritje kratkoročnih obveznosti kaže, da se je plačilna sposobnost podjetij v panogi zmanjševala, kar potrjuje tudi vrednost boljšega merila solventnosti, t.j. pospešenega koeficienta; kratkoročne obveznosti podjetij so se povečevale celo bolj kot se je povečevala višina najbolj likvidnih sredstev, saj je bila vrednost hitrega koeficienta leta 2003 60 odstotkov nižja kot leta 1997. Indikatorji obračanja kažejo, da so bile na začetku opazovanega obdobja kratkoročne poslovne obveznosti podjetij večje od terjatev medtem, ko je bila situacija na koncu obdobja ravno obratna. Podjetja so tudi hitreje izterjala kratkoročne terjatve kot so poravnala svoje obveznosti do dobaviteljev, se je pa stroške financiranja določenih storitev skozi obdobje vse manj prenašalo na dobavitelje. Koeficient obračanja sredstev se je v splošnem povečal, kar pomeni, da je bilo manj vezanih sredstev oziroma, da so se obračala hitreje.

Kot je razvidno iz spodnje slike, so upravniki v opazovanem obdobju realno povečevali poslovne prihodke na zaposlenega, produktivnost dela se je v povprečju vsako leto realno povečala s 5,5-odstotno stopnjo rasti (glej Tab. 2.7 v Prilogi 2), ob hkratnem povečevanju zaposlenosti po povprečni stopnji 8,15 odstotka in stroškov dela na zaposlenega, ki so se v povprečju realno povečevali z 1,3 odstotno stopnjo rasti (glej Tab. 2.8 v Prilogi 2). Iz tabele je tudi razvidno, da podjetja v opazovanem obdobju niso vedno uspela v celoti pokriti vseh poslovnih odhodkov s poslovnimi prihodki, najslabše je bilo leta 2002, ko so tudi celotni odhodki za največ presegali celotne poslovne prihodke; kazalnik vseh odhodkov v poslovnih prihodkih je bil 1,12-krat višji kot v predhodnem letu. Kazalec dodane vrednosti na zaposlenega se je realno zmanjševal po povprečni stopnji 1,7 odstotka, sicer pa je bila panoga deležna realnega povečevanja dodane vrednosti in sicer vsako leto v povprečju 6,4-odstotnega; kaže se potreba po povečanju generiranja dodane vrednosti na zaposlenega. Prispevek dodane vrednosti panoge na narodnogospodarski ravni znaša 0,95 odstotka v dejavnosti K (glej Tab. 2.9 v Prilogi 2), ki prispeva skupaj 13 odstotka k BDP (v letu 2002), kar je manj kot v tujini, kljub temu, da je nepremičninska dejavnost v letih 2001-2003 motor gospodarske rasti (Kožar, 2003, str. 34-43).

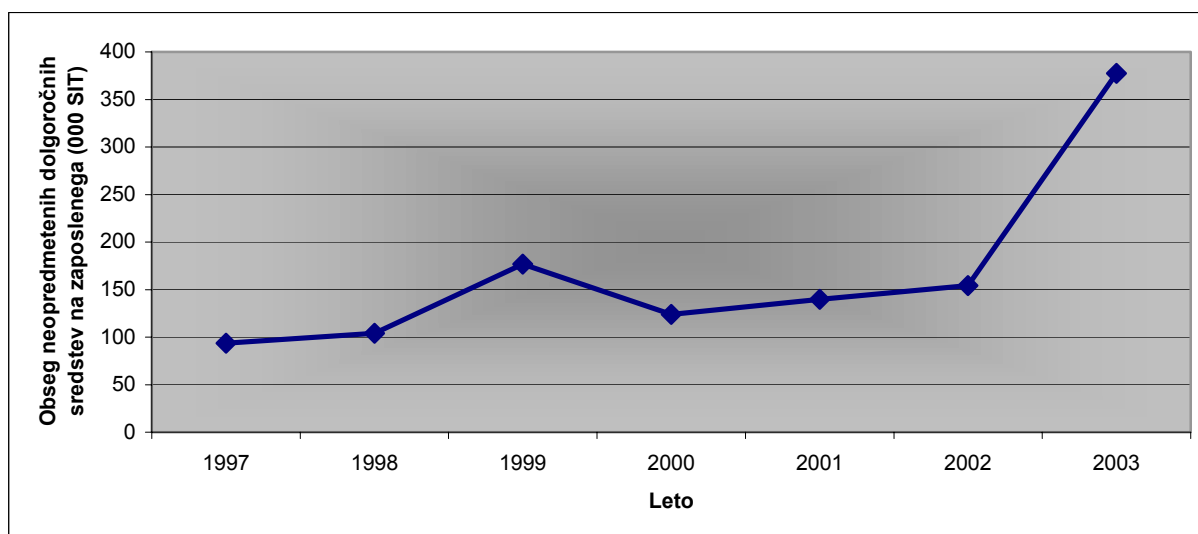
Slika 3: Produktivnost dela (poslovni prihodki na zaposlenega), dodana vrednost in dodana vrednost na zaposlenega v panogi upravljanje nepremičnin za obdobje 1997-2003, realne vrednosti v tisoč SIT



Vir: Tabela 2.8 in tabela 2.9 v Prilogi 2.

V primeru upravljanja nepremičnin gre za storitveno dejavnost, zato prevladujejo značilnosti delovno intenzivnih panog. Stroški dela so v celotnem opazovanem obdobju, z izjemo leta 2002, predstavljali več kot 25 odstotkov vseh poslovnih odhodkov (glej Tab. 2.11 v Prilogi 2). Delež stalnih sredstev se je iz 71 odstotka leta 1997, zmanjšal na 59,5 odstotka leta 2003, kar je bilo 11,5 odstotne točke manj (glej Tab. 2.11 v Prilogi 2). Na podlagi deleža gibljivih sredstev, pa tudi poslovnih prihodkov, lahko ugotovimo, da je bilo to predvsem posledica povečanja poslovne dejavnosti. Povprečna stalna sredstva na zaposlenega so se letno realno povečevala s 4,37 odstotno stopnjo rasti (glej Tab. 2.12 v Prilogi 2). Neopredmetena dolgoročna sredstva na zaposlenega so se v proučevanem obdobju prav tako povečevala in sicer povprečno z realno stopnjo rasti 16,9 odstotka (glej Sliko 4), opredmetena osnovna sredstva na zaposlenega pa so se nasprotno od tega v povprečju vsako leto realno zmanjšala. Delež finančnih naložb v sredstvih podjetij v panogi je v proučevanem obdobju znašal med 13,1 in 19,8. V tujini je dejavnost kapitalsko bolj intenzivna, upravnik ima večji obseg neopredmetenih sredstev na zaposlenega (Kožar, 2003, str. 34-43). Kot posledica delovanja trga pa je tudi pri nas pričakovati določene spremembe v smeri povečevanja tehnološke intenzivnosti.

Slika 4: Neopredmetena dolgoročna sredstva na zaposlenega za panogo upravljanje nepremičnin v obdobju 1997-2003, realne vrednosti v tisoč SIT



Vir: Tabela 2.12 Prilogi 2 .

4.2. UPORABA PORTERJEVEGA MODELA

4.2.1. Določanje položaja posameznega ponudnika in tekmovalnosti med obstoječimi podjetji

Panogo upravljanja nepremičnin v Sloveniji v grobem razdelimo v dva dela: na upravnike, katerih pretežni del dejavnosti predstavlja upravljanje (stanovanjskih) nepremičnin in upravnike, ki upravljanje z nepremičninami opravljajo kot stransko dejavnost. Lahko rečemo, da posamezni ponudniki v povprečju pokrivajo določeno področje posamezne regije, saj nepremičnost, heterogenost in trajnost nepremičnin določajo neprenosnost storitev, zato konkurenca deluje lokalno in nacionalni trg ustrezno razpade na posamezne podtrge. Regionalno koncentracijo dejavnosti dodatno povzročajo dejavniki, kot so storitve geodetske uprave, vodenje in ureditev zemljiške knjige ter katastra stavb, zlasti pa registra stanovanj in upravnikov²⁸ ter teritorialna organiziranost distribucijskih enot za dobavo električne energije in komunalnih storitev in drugi. Po opredelitvi meja trga lahko na podlagi elementov strukture trga v panogi upravljanje nepremičnin (glej Tab. 2.14 v Prilogi 2) določim značilno *obliko tržne strukture*, ki pogojuje obnašanje udeležencev in rezultate ter na takšen način analiziram položaj posameznega ponudnika storitev na ravni statistično opredeljene panoge. Pri izračunavanju elementov paradigme struktura-obnašanje-rezultati upoštevam le prihodke od prodaje na domačem trgu.

Koncentracijski koeficient ponudbe štirih največjih podjetij se je skozi obravnavano obdobje sicer različno spreminjal, vendar nikoli ni presegel vrednosti 50, zato bi lahko sklepali na nizko stopnjo koncentracije v obravnavani panogi in isto zaključili tudi na podlagi vrednosti HHI. Število podjetij v panogi se je vsako leto sicer povečevalo, vendar na podlagi absolutnih razlik števila podjetij med leti ni mogoče sklepati na težnjo po padanju stopnje koncentracije, ker je čisti vstop lahko rezultat različnih procesov. Iz analize izhaja, da so se v opazovanem obdobju v

²⁸ Vodita ju občina oziroma lokalna skupnost.

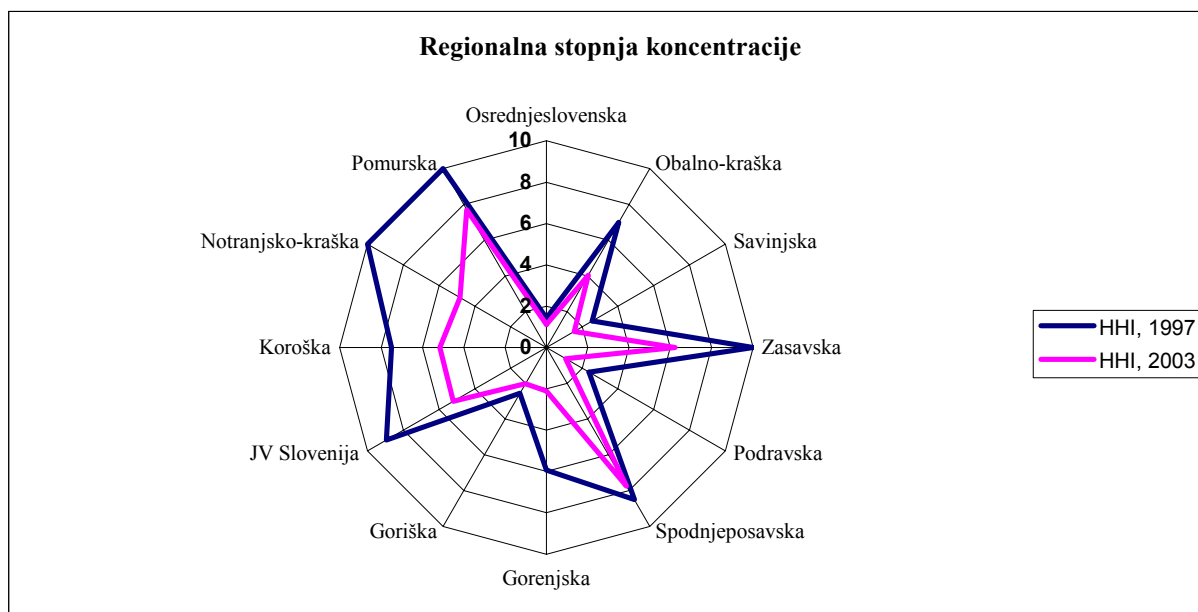
splošnem prepletale prvine monopolistične konkurence in (ohlapnega) oligopola, glede na to, da je individualni tržni delež v nekaterih letih presegel vrednost 10 odstotkov. Vendar statistična opredelitev panoge v primeru upravljanja nepremičnin ne ustreza geografskemu obsegu trga zato so izračunani elementi podcenjeni. Ustrezna prilagoditev bi bila izračun tehtanega povprečja stopnje koncentracije na ravni regionalnih tržnih skupin v okviru panoge²⁹, vendar sem zaradi natančnejše analize izračunala vse izbrane elemente za posamezno regijo (glej Tab. 3.2 in Tab. 3.3 v Prilogi 3). Ob upoštevanju usmerjenosti na lokalne trge pride do izraza različnost posameznih regij, ustrezno pa se spremeni tudi oblika tržne strukture. V splošnem sicer v celotnem obdobju prevladuje oligopolistična tržna struktura, zlasti tesen oligopol, prisotne pa so tudi strukture z dominantnim podjetjem in celo monopol, ko eno podjetje obvladuje celoten (lokalni) trg. Skozi spreminjanje stopnje koncentracije v opazovanem obdobju je moč opaziti padajočo težnjo tudi kot posledico neto povečevanja števila podjetij v posameznih regijah; leta 1997 je 91 odstotkov regij imelo vrednost HHI višjo od 1800, leta 2003 pa se je delež znižal na 75 odstotkov. HHI je presegel vrednost 1800 še v devetih regijah, poleg tega v zadnjem letu ni več prisotnih monopolnih oblik tržnih struktur. Najmanj koncentrirane regije leta 2003 so bile Osrednjeslovenska, Podravska in Savinjska regija, ki jih lahko uvrstimo v skupino s srednjo koncentracijo³⁰. Najvišjo vrednost HHI v omenjenem letu dosegata Spodnjeposavska in Pomurska regija s pripadajočo obliko tesnega oligopola. Vendar je bila stopnja koncentracije najvišja v Obalno-kraški regiji, kjer ima prav tako kot v prejšnjih dveh regijah največje podjetje nad 40-odstotni tržni delež³¹, a za razliko v tej regiji nobeno drugo podjetje ne obvladuje več kot 10 odstotkov trga, zato največje podjetje nima bližnjega tekmeca. V tabelah (glej Tab. 2.14 v Prilogi 2 ter Tab. 3.4 in 3.5 v Prilogi 3) je poleg vrednosti koncentracijskega koeficienta ponudbe podana še vrednost koeficienta koncentracije zaposlenih v podjetjih v panogi. Izračuni so zaradi omejene primerljivosti sicer zgolj ilustrativni, možno pa je opaziti, da je v ponudbeno najbolj koncentriranih regijah tudi koncentracija zaposlenih največja in, da pravo distribucijo zaposlenih prikazuje šele analiza na regionalnem nivoju. V spodnji sliki prikazujem koncentracijo po regijah na začetku in na koncu opazovanega obdobja.

²⁹ Uteži predstavljajo celotni prihodki posamezne podskupine; velikost tako izračunane stopnje tržne koncentracije potem odraža stopnjo koncentracije v posameznih regijah in relativni pomen posamezne regije.

³⁰ Vrednost HHI je med 1000 in 1800 (Vrednost HHI, 2004) in vrednost C_4 pod 75 (Antončič et al., 1993, str. 56).

³¹ V tem primeru govorimo o dominantnem podjetju.

Slika 5: Stopnja koncentracije po regijah, vrednost HHI leta 1997 in leta 2003



ir: Tabela 3.3 v Prilogi 3.

Za panogo upravljanje nepremičnin se torej stopnja koncentracije znižuje, kar pa ne pomeni, da ni tako visoka, da ne bi pomembno vplivala na poslovno odločanje podjetij. Za izračunavanje Lernerjevega indeksa sem bila močno omejena s podatki, vendar pa sem skušala s pomočjo obstoječih podatkov ugotoviti nekatere *značilnosti obnašanja podjetij* v panogi upravljanje nepremičnin. Odstotne pribitke nad stroški sem na različne načine uporabila kot približke za vpogled v tržno moč podjetij (glej Prilogo 5, razdelek 1), pri izračunu povprečnih pribitkov pa sem upoštevala tehtano povprečje pribitkov posameznega podjetja v panogi oziroma regiji, kjer so uteži prihodki podjetja³². Ugotavljam, da so podjetja v panogi upravljanje nepremičnin v splošnem uspela ustvariti zadostni pribitek za pokrivanje stroškov, ki pa se je v obravnavanem obdobju zmanjševal (glej Tab. 2.15 v Prilogi 2). Z regionalnega vidika je bila slika drugačna; v zadnjem opazovanem letu je bilo 8 regij takšnih, ki s čistimi prihodki iz prodaje ne pokrivajo stroškov poslovanja oziroma 3 regije, kjer podjetja s poslovnimi prihodki ne pokrivajo nabavne vrednosti prodanih količin medtem, ko so na začetku obravnavanega obdobja podjetja v približno polovici vseh regij dosegala negativne pribitke (glej Tab. 3.6 v Prilogi 3).

Za slovenska podjetja je težko določiti smiselno mero rezultatov poslovanja, donosnost lastniškega kapitala je v slovenskih razmerah zelo zavajajoč kazalec, zato sem zaradi vseh posebnosti kot merilo *uspešnosti poslovanja* uporabila druge kazalce kot substitute. Rezultate poslovanja prikazujem v prilogi (glej Tab. 2.16 v Prilogi 2).

Vrednost kazalnika čiste dobičkonosnosti prihodkov v celotnem obdobju niha. Razen v letih 2001 in 2002, ko je dosegla tudi najnižjo vrednost, je bila vseskozi pozitivna, kar pomeni, da je bila več kot polovica podjetij v panogi uspešna in je poslovala s čistim dobičkom. Donosnost sredstev in donosnost prodaje, ki upoštevat v števcu neto poslovni izid, sta v vseh letih nižja od

³² Na takšen način sem ustrezno upoštevala, da se v bolj koncentriranih regijah večji del transakcij opravi z (domnevno) večjim pribitkom.

donosnosti prodaje iz tekočega poslovanja. Vsi obravnavani kazalniki uspešnosti so medsebojno močno korelirani, na podlagi primerjave različnih kazalcev lahko ugotovim, da se tekoče poslovanje podjetij v panogi upravljanje nepremičnin v povprečju znižuje, podjetja pa so še dodatno obremenjena z dokaj visokimi stroški financiranja. Padanje kazalnika dobičkonosnosti prihodkov največkrat pomeni sporočilo podjetjem, da morajo skrbneje bedeti nad stroški (Hočevar, Igličar, Zaman, 2000, str. 423-424).

Struktura poslovnih odhodkov družb kaže, da so se ti v opazovanem obdobju povečevali zaradi povečevanja stroškov blaga, materiala in storitev, zlasti na račun povečevanja stroškov storitev (glej Sliko 2.1 in Sliko 2.2 v Prilogi 2). To verjetno pomeni, da so upravniki vse več ljudi zaposlovali na podlagi pogodbe o delu, saj se v tem primeru stroški vključujejo v stroške storitev in ne v stroške dela oziroma plač, ki so se v obravnavanem obdobju v splošnem zniževali. Vendar iz obstoječih bilanc tega ni bilo moč ugotoviti. Razdelitev nacionalnega trga na podtrge privede do različnih rezultatov poslovanja podjetij v posameznih regijah (glej Tab. 3.7 in Tab. 3.8 v Prilogi 3). Podjetja so se regionalno razlikovala glede na kazalce uspešnosti poslovanja, v nekaterih regijah so dosegala nadpovprečne vrednosti medtem, ko so bili v drugih regijah rezultati poslovanja podpovprečni. Izrazito odstopanje navzdol je mogoče opaziti v Spodnjeposavski regiji kjer so bila podjetja skoraj ves čas podpovprečno uspešna, vsi kazalci pa so bili visoko negativni. Med manj uspešne regije s konstantimi rezultati pod povprečjem bi lahko uvrstili še Koroško in Notranjsko-kraško. Nasprotno pa so bila podjetja v Pomurski regiji v celotnem obdobju nad povprečjem in so dosegala najvišje vrednosti kazalcev uspešnosti poslovanja. Uspešnejše so poslovala tudi podjetja v Goriški in Gorenjski regiji ter v Jugovzhodni Sloveniji.

Bližnji konkurenti v panogi upravljanje nepremičnin so torej podjetja na lokalnem trgu, kar je zelo pomembno z vidika obnašanja, saj med posameznimi regijami obstajajo določene razlike, ki jih podjetja morajo upoštevati. Zaradi različnega števila in distribucije ponudnikov glede na velikost tržnih deležev po regijah (glej Tab. 3.1 v Prilogi 3), je konkurenčna moč in zaradi tega tudi intenzivnost konkurence med posameznimi regijami drugačna. Regionalno različna je tudi oblika tržne strukture in kljub temu, da ima ista struktura lahko različne posledice, lahko na njeni podlagi vsaj deloma sklepamo kakšno bo splošno obnašanje oziroma kako intenzivna bo konkurenca med podjetji v posameznih regijah. Primerjava posameznih elementov paradigme struktura-obnašanje-rezultati pokaže, da v panogi upravljanje nepremičnin ne gre posploševati argumentov o (enoznačni) povezanosti.

Tabela 5: Korelacijski koeficienti in pripadajoče stopnje značilnosti za povezavo med elementi tržne strukture (HHI; za koncentracijske koeficiente ponudbe glej Tab. 3.9 v Prilogi 3) in tržne moči družb v posameznih statističnih regijah za proučevano obdobje

REGIJE		PRIBITEK1	PRIBITEK2	PRIBITEK3
Osrednjeslovenska	R	0,869	0,869	0,873
	P	(0,011)	(0,011)	(0,010)
Obalno-kraška	R	-0,003	-0,002	-0,114
	P	(0,995)	(0,996)	(0,808)
Savinjska	R	0,539	0,539	0,539
	P	(0,212)	(0,212)	(0,641)
Zasavska	R	0,310	0,071	-0,086
	P	(0,498)	(0,881)	(0,854)
Podravska	R	-0,321	-0,237	-0,003
	P	(0,483)	(0,609)	(0,994)
Spodnjeposavska	R	0,020	-0,026	-0,026
	P	(0,967)	(0,957)	(0,957)
Gorenjska	R	-0,451	-0,438	-0,357
	P	(0,309)	(0,326)	(0,431)
Goriška	R	-0,500	-0,500	0,326
	P	(0,253)	(0,253)	(0,475)
Jugovzhodna Slovenija	R	0,656	0,656	-0,233
	P	(0,110)	(0,110)	(0,614)
Koroška	R	0,481	0,481	0,570
	P	(0,274)	(0,274)	(0,182)
Notranjsko-kraška	R	-0,724	-0,728	-0,733
	P	(0,066)	(0,064)	(0,061)
Pomurska	R	-0,717	-0,720	-0,628
	P	(0,109)	(0,107)	(0,182)

Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES, 2004; KAPOS GZS, 2004.

Na začetku opazovanega obdobja je bila zveza med stopnjo koncentracije in tržno močjo podjetij celo nasprotna od pričakovane. Največje število upravnikov je v Osrednjeslovenski regiji, povprečni tržni delež podjetja posledično majhen, kar vodi tudi v nižjo stopnjo koncentracije. Prisotnost ohlapnega oligopola naj bi pomenila konkurenčni boj. Vendar so podjetja v Osrednjeslovenski regiji, ki je bila najmanj koncentrirana, dosegala najvišje pribitke medtem, ko so bili ti v bolj koncentriranih panogah celo negativni. Proti koncu obdobja so se že začele nakazovati povezave v pričakovani smeri. V Obalno-kraški regiji, kjer imamo prisotnih manj podjetij in bi lahko sklepali na tržno strukturo z dominantnim podjetjem in torej manj intenzivno konkurenco, so bili leta 2002 že realizirani višji pribitki kot so jih dosegala podjetja v Osrednjeslovenski regiji. Natančnejša analiza korelacijskih koeficientov je pokazala, da so povezave, z izjemo Osrednjeslovenske regije, statistično neznačilne. V regiji, ki sodi med najmanj koncentrirane, za celotno obdobje ugotavljam močno statistično značilno pozitivno povezavo med HHI in pribitki. V skladu s pričakovanji pa so statistično značilno tudi povezave med stopnjo koncentracije, merjeno s koncentracijskim koeficientom ponudbe največjih osmih podjetij in pribitki na ravni nacionalnega trga, kar prikazujem v spodnji tabeli.

Tabela 6: Korelacijski koeficienti in pripadajoče stopnje značilnosti za povezavo med elementi tržne strukture in tržne moči družb v panogi upravljanje nepremičnin

		PRIBITEK1	PRIBITEK2	PRIBITEK3
HHI	R	0,741	0,705	0,627
	P	(0,057)	(0,077)	(0,132)
C ₄	R	0,512	0,468	0,401
	P	(0,240)	(0,289)	(0,372)
C ₈	R	0,844	0,830	0,772
	P	(0,017)	(0,021)	(0,042)

Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES,2004; KAPOS GZS, 2004.

Rezultati poslovanja na začetku obdobja kažejo, da bolj koncentrirane panoge, tudi monopolisti, dosegajo bistveno nižjo oziroma celo negativno donosnost. Vendar tudi podjetja v Osrednjeslovenski regiji, ki je imela najnižjo stopnjo koncentracije, dosegajo podpovprečno donosnost prodaje iz tekočega poslovanja. Leta 2003 so podjetja v najbolj koncentriranih regijah dosegala najboljše rezultate poslovanja (Pomurska regija), a je bila med najbolj koncentriranimi regijami tudi Spodnjeposavska v kateri so podjetja poslovala najslabše. Zopet gre opozoriti na statistično neznačilnost korelacijskih koeficientov, kar prikazuje tabela 6. Za celotno obdobje so statistično značilne samo povezave v nekaterih regijah in za nekatere elemente. V bolj koncentriranih regijah, Jugovzhodni Sloveniji in Pomurski, se nasprotno od pričakovanj pokaže statistično značilna negativna korelacija med tržno močjo in rezultati poslovanja podjetij, z izjemo Spodnjeposavske regije, kjer v skladu s pričakovanji, višja stopnja koncentracije merjena s HHI statistično značilno vodi do višje čiste dobičkonosnosti prihodkov. Tudi v Osrednjeslovenski regiji se v celotnem obdobju med HHI, kot mero tržne koncentracije ter kazalcema uspešnosti donosnost prodaje in dobičkonosnost prihodkov, statistično značilno potrjuje pričakovana pozitivna korelacija. Med statistično značilnimi korelacijskimi koeficienti obnašanja in uspešnosti poslovanja prevladuje visoka pozitivna vrednost, z izjemo Gorenjske regije³³.

³³ V prilogi podajam še ostale korelacijske koeficiente in pripadajoče stopnje značilnosti za preverjanje povezave med obnašanjem podjetij in kazalci uspešnosti (glej Tab. 2.17 v Prilogi 9 in Tab. 3.10 v Prilogi 3).

Tabela 7: Korelacijski koeficienti in pripadajoče stopnje značilnosti za povezavo med elementi tržne strukture (HHI; za koncentracijske koeficiente ponudbe glej Tab. 3.9 v Prilogi 3) in kazalci uspešnosti poslovanja družb v posameznih statističnih regijah

REGIJE		ROA	ROS1	ROS2	PM
Osrednjeslovenska	R	0,712	0,681	0,776	0,773
	P	(0,073)	(0,092)	(0,040)	(0,041)
Obalno-kraška	R	-0,069	0,269	-0,198	-0,205
	P	(0,883)	(0,560)	(0,670)	(0,660)
Savinjska	R	0,275	0,178	-0,239	-0,249
	P	(0,550)	(0,702)	(0,605)	(0,591)
Zasavska	R	0,216	0,068	0,287	0,289
	P	(0,642)	(0,885)	(0,532)	(0,529)
Podravska	R	0,253	0,601	0,186	0,195
	P	(0,585)	(0,153)	(0,690)	(0,675)
Spodnjeposavska	R	0,720	-0,064	0,748	0,757
	P	(0,068)	(0,892)	(0,053)	(0,049)
Gorenjska	R	0,546	0,121	0,462	0,494
	P	(0,205)	(0,796)	(0,296)	(0,259)
Goriška	R	-0,128	0,492	-0,162	-0,160
	P	(0,785)	(0,262)	(0,728)	(0,071)
Jugovzhodna Slovenija	R	-0,719	-0,238	-0,762	-0,715
	P	(0,068)	(0,608)	(0,047)	(0,614)
Koroška	R	0,466	0,470	0,469	0,472
	P	(0,292)	(0,287)	(0,289)	(0,285)
Notranjsko-kraška	R	0,069	-0,645	-0,387	-0,286
	P	(0,883)	(0,118)	(0,391)	(0,535)
Pomurska	R	-0,605	-0,808	-0,884	-0,864
	P	(0,203)	(0,052)	(0,020)	(0,026)

Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES, 2004; KAPOS GZS, 2004.

V spodnji tabeli pa prikazujem rezultate na ravni nacionalnega trga. Vse povezave med HHI in rezultati poslovanja družb v panogi so statistično neznačilne.

Tabela 8: Korelacijski koeficienti in pripadajoče stopnje značilnosti za povezavo med elementi tržne strukture in kazalci uspešnosti poslovanja družb v panogi upravljanje nepremičnin

		ROA	ROS1	ROS2	PM
HHI	R	0,658	0,643	0,720	0,715
	P	(0,108)	(0,126)	(0,068)	(0,071)
C ₄	R	0,594	0,560	0,643	0,639
	P	(0,160)	(0,191)	(0,119)	(0,122)
C ₈	R	0,638	0,600	0,694	0,687
	P	(0,123)	(0,154)	(0,084)	(0,088)

Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES, 2004; KAPOS GZS, 2004.

Primerjava povprečnega prihodka na upravnika na objekt, kot pokazatelja tržne moči podjetij, privede do dodatne zanimive ugotovitve (glej Tab. 3.1 v Prilogi 3). Leta 2002 je na podjetja v najmanj koncentrirani Osrednjeslovenski regiji odpadel najvišji povprečni prihodek posameznega upravnika na objekt, v Obalno-kraški regiji, ki je najbolj koncentrirana, pa je bil med najnižjimi. Ugotavljam, da so podjetja v Osrednjeslovenski regiji v povprečju večja, istega

leta sta tu delovali dve veliki podjetji in tri srednje velika medtem, ko so bila v Obalno-kraški regiji vsa podjetja majhna³⁴.

Določitev meril konkurenčnosti in posledično ocena položaja posameznega ponudnika je v panogi zaradi regionalne razpršenosti otežena, zato ima pri tem pomembno vlogo predvsem subjektivna presoja. Dejstvo je tudi, da se trg šele razvija in, da konkurenčne silnice še niso v celoti izoblikovale cen, ki bi lahko bile merilo. Z vidika Porterjevih elementov dodatno pojasnjujem posamezne dejavnike, ki v splošnem vplivajo na tekmovalnost obstoječih podjetij v panogi v tabeli 9.

Tabela 9: Dejavniki tekmovalnosti med konkurenti v panogi upravljanje nepremičnin

Dejavnik tekmovalnosti	Kratek opis dejavnika
Koncentracija oziroma število in enakovrednost konkurentov z vidika velikosti	Na trgu je veliko podjetij podobne velikosti, prevladujejo majhna podjetja; prisotnih je tudi nekaj velikih in srednje velikih podjetij, ki so skoncentrirana na območju posameznih regij (Osrednjeslovenska, Podravska).
Stopnja rasti panoge	S procesom tranzicije in sprejemom stanovanjskega zakona leta 1991, se je dejavnost razcvetela, število družb se je povečevalo prav tako tudi prihodki ³⁵ . Sedaj trend povečevanja števila družb počasi pojema, v zadnjem letu pa je zaznati tudi že prestrukturiranje., ki naj bi se v prihodnje nadaljevalo.
Stopnja diferenciacije storitev	V sedanjem trenutku je še nizka vendar se že povečuje predvsem zaradi težnje po prepoznavnosti. Sloves oziroma ugled posameznega ponudnika postaja zagotovilo za kakovost ponudbe, ki je pri izbiranju/razlikovanju upravnikov vse bolj ključna.
Omejitve zmogljivosti	Omejitve zmogljivosti poleg informacijske tehnologije predstavljajo tudi človeški viri, saj so specializirani kadri še redki. Večja omejitev je IT podpora, saj zakonskih omejitev glede strokovne usposobljenosti še ni, je pa ta vse bolj pomembna za kakovostno opravljanje kompleksnih storitev.
Način konkuriranja podjetij v panogi	Konkurenca deluje lokalno, podjetja izbirajo necenovne konkurenčne strategije, panoga je še vedno delovno intenzivna, čeprav se v vse večji meri kažejo potrebe po prestrukturiranju v smeri IT podpore.

³⁴ HHI meri velikost podjetij glede na tržni delež oziroma realizirane čiste prihodke iz prodaje, Zakon o gospodarskih družbah (1993) pa velikost podjetij določa glede na število zaposlenih, prihodke in povprečno vrednost aktive.

³⁵ V proučevanem obdobju 1997-2003 so se čisti prihodki iz prodaje vsako leto v povprečju realno povečevali z 12,9-odstotno stopnjo rasti. V letu 2001 je bilo zaznati rahlo ožjenje trga, po tem letu pa je bilo vnovič zaznati rast prodaje.

4.2.2. Ocenjevanje nevarnosti vstopa novih ponudnikov

Iz številnih vstopov podjetij v panogo sledi, da je možnost vstopa novih konkurentov dokaj velika in, da se stopnja konkurenčnosti povečuje. V proučevanem obdobju je v panogo vstopilo 110 novih podjetij, njihovo število se je tako povzpelo na 228.

Tabela 10: Število vstopov in izstopov družb v panogi upravljanje nepremičnin, 1997-2003

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Št. proučevanih družb	118	131	137	189	197	216	228
Neto sprememba vstopov in izstopov družb		13	6	52	8	19	12

Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES,2004; KAPOS GZS, 2004.

Z novo zakonsko ureditvijo pa je vstop novih podjetij v panogo otežen, kljub temu, da SZ-1 (2003) ne določa nobenih posebnih pogojev, ki naj bi jih podjetje izpolnjevalo preden začne z opravljanjem storitev; poleg tega že nastajajo tudi načrtne ovire s strani podjetij. Novi vhodi v zadnjem času tako nastajajo predvsem preko investitorjev novozgrajenih večstanovanjskih stavb, katerih obveznost je po dokončanju gradnje določiti upravnika. V veliki meri se odločajo za ustanavljanje hčerinskih družb za upravljanje.

Nova zakonodaja nalaga upravnikom nove naloge in odgovornosti, s čimer se je vstopni prag v dejavnost še bolj povečal. Potrebno je, da imajo podatkovne baze v svojih računalnikih za potrebe večjega števila registrov: katastra stavb, registra stanovanj in povezave z bankami pri upravljanju z rezervnim skladom. Predpogoj za to pa je obstoj računalniškega programa, ki omogoča polnjenje baz z novimi podatki o stavbah in stanovanjih. V okviru GZS trenutno poteka elektronski projekt e-dostopa do katastrskih podatkov, ki prinaša poceni³⁶, varen in hiter dostop do delovne baze podatkov prek internetne aplikacije. Vzpostavitev delovne postaje za izvajanje vpisa stavb v kataster pomeni obenem ustvarjanje prednosti pred že obstoječimi konkurenti, ki te možnosti ne bodo izkoristili in vstopno oviro potencialnim konkurentom. Upravnike lahko po zakonski obveznosti vpisa v kataster stavb, ki ga morajo opraviti pred vpisom v register upravnikov, ločimo v dve skupini (Kožar, 2004, str. 37-38) :

- **(Večji) upravniki**, ki imajo s tem manj dela saj so imeli že ob začetku veljavnosti dobro IT podporo;
- **Skupina (manjših) upravnikov** z nižjo stopnjo IT podpore in neurejenimi bazami podatkov, ki morajo zaradi tega opraviti ogromno dodatnega dela.

Poleg že zakonsko določenega obsežnejšega poročanja lastnikom, tudi s strani lastnikov samih, prihajajo dodatne zahteve po oblikovanju specifičnih podatkov, kar močno obremenjuje in še dodatno komplicira že sedaj obsežen in zahteven informacijski sistem³⁷.

³⁶ Za ceno 50.000 SIT poslovni subjekt dobi dostop do aplikacijskega strežnika za eno delovno postajo (Projekt e-dostop do katastra stavb, 2004).

³⁷ Neobstoj enotnega merilnega sistema pomeni specifičen obračun stroškov po unikatnih ključih delitve za posamezno večstanovanjsko hišo.

Za učinkovito poslovanje postaja zato vse bolj ključna IT podpora. Ko torej ocenjujemo, koliko začetnega kapitala naj bi potreboval novi poslovni subjekt za vstopanje v dejavnost, da bi normalno posloval in dosegal normalne rezultate, moramo pričakovani povprečni vloženi kapital prilagoditi za vrednost podatkovnih baz in IT podpore, da dobimo dejanski potrebni začetni kapital³⁸. Nadgradnja evidenc z informacijsko podporo oziroma posodobitev računalniške opreme pomeni sicer velika vlaganja, ki pa po drugi strani dvigujejo konkurenčno usposobljenost. Avtomatizacija ni samo stroškovno učinkovita, pomeni tudi povečevanje produktivnosti, zlasti pri obvladovanju administrativne funkcije in podporo planiranju ter upravljanju s človeškimi viri. Standardizacija omogoča prihranek časa, večjo natančnost, preglednost in ažurnost evidenc in zmanjša kompleksnost spremljanja, vodenja, obračunavanja in distribucije stroškov, omogoča tudi izpis računov in knjiženje plačil ter obračun zamudnih obresti in nudi možnost obsežnih analiz ter poročil. Možna je delitev stroškov glede na predefinirana razmerja na nivoju posameznega objekta in prostora, kar omogoči tako izpolnjevanje zakonskih obveznosti kot zahtev s strani etažnih lastnikov.

Kakovost ponudnikov storitev identificiram kot enega ključnih faktorjev uspeha v panogi upravljanje nepremičnin. Nekateri upravniki so uspeli pridobiti ISO standarde o kakovosti svojega poslovanja³⁹, ki so s tem ustvarila konkurenčno prednost pred tržnimi udeleženci, ki teh standardov nimajo oziroma oviro za vstop novih konkurentov. Vstopna ovira pa se je ustvarila tudi s sprejemom kodeksa dobrih poslovnih običajev, ki vzpostavlja pogoje poslovanja udeležencev pri prometu in upravljanju z nepremičninami. Organizacija mora biti za svojo dejavnost registrirana v skladu z veljavnimi predpisi oziroma mora imeti dovoljenje za poslovanje, izpolnjevati minimalne organizacijsko-kadrovske zahteve⁴⁰ in oblikovati pogodbo o opravljanju upravniških storitev v skladu s sprejetimi načeli oziroma delovati po principu dobrega gospodarjenja. Upravniki, ki so se tem pravilom prostovoljno zavezali, so pokazali namen, da bodo pošteno in vestno opravljali storitve ter angažiranost za dvig dobre poslovne prakse in si s tem ustvarili neke vrste sloves. Seznam podpisnic je tudi javna listina v katero imajo vpogled vsi zainteresirani, zato si s pristopom upravniki zagotovijo prepoznavnost, saj si na tej podlagi lahko poiščejo primerne upravnika tako lastniki v večstanovanjskih objektih, kjer določitev upravnika ni obvezna⁴¹, kot tudi investitorji in sodišče⁴². Člane ZPN obvezuje tudi listina o kakovosti storitev, ki med drugim v splošnih pogojih določa obvezo po finančni garanciji in zavarovanju odgovornosti za škodo, ki jo upravnik lahko povzroči naročitelju ali tretji osebi in postavlja zahteve glede izobrazbe zaposlenih v organizaciji (Listina o kakovosti storitev, 2004). Kodeks enako kakor ISO standardi pomeni konkurenčno prednost, oboje deluje v smeri signaliziranja drugim tržnim udeležencem. Razločevanje visoko usposobljenih upravnikov

³⁸ Vrednost podatkovnih baz in IT podpore se kaže v postavki neopredmetenih dolgoročnih sredstev. V letu 2003 je posamezno podjetje imelo 3,6 mio SIT neopredmetenih dolgoročnih sredstev in 44,61 mio osnovnega kapitala ter dosegalo 0,44 odstotni tržni delež na celotnem trgu (glej Tab. 2.13 v Prilogi 2).

³⁹ Odstotek certificiranih podjetij leta 2002 je za dejavnost upravljanje z nepremičninami za plačilo ali po pogodbi znašal 2,8; sedem upravnikov je torej posedovalo standarde kakovosti (Podjetja s certifikati sistemov vodenja, 2004). To pomeni približno štiri odstotke v celotni dejavnosti K, kjer je povprečen odstotek certificiranja 1,1 odstotka (Kožar, 2003, str. 34-43).

⁴⁰ Zahteve glede ureditve poslovnih prostorov, dostopnosti, zaposlenih, ipd.

⁴¹ V tem primeru morajo etažni lastniki sami zagotoviti izvrševanje vseh poslov, ki sodijo v krog upravljanja upravniških storitev in pričakovati je, da bodo v vse večji meri to prepuščali usposobljenim organizacijam.

⁴² Če upravnik v stavbah, kjer je to obvezno, ni določen, ga določi sodišče v nepravdnem postopku.

na nek način vodi do diferenciacije storitev in k pridobivanju lojalnosti kupcev kar pomeni, da nova podjetja težje pridobivajo kupce.

Strokovno izvajanje storitev zahteva poznavanje od računovodstva, informatike in davčnih predpisov do osnovnih načel stvarnega prava, zato je potrebno pridobiti ustrezno kadrovske strukturo, usposobljen kader in specialistična znanja medsebojno povezati v splošno celoto. Velika podjetja imajo ponavadi organizirane svoje strokovne službe, manjša podjetja pa s sklepanjem pogodb vzpostavijo omrežje zunanjih sodelavcev. To pomeni, da je prednost spet na strani velikih, saj pogodbeno vključevanje delavcev zmanjšuje zanesljivost in s tem odgovornost upravnika ter pravno in finančno varnost za potrošnika.

V tabeli 11 prikazujem dodatna elementa s katerima opisujem privlačnost panoge z vidika novega ponudnika.

Tabela 11: Dejavniki, ki dodatno znižujejo privlačnost panoge za nove ponudnike

Ovira	Kratek opis
Stroški zamenjave	Etažni lastniki imajo sicer možnost, da sorazmerno hitro zamenjajo upravnika, vendar se v praksi sklepajo bolj dolgoročne pogodbe predvsem zaradi pomena medsebojnega razumevanja in komunikacije, ki se na takšen način krepi.
Drugi stroškovni učinki oziroma značilnosti, ki jih novi udeleženci ne morejo takoj posnemati	Že obstoječe kvalitetne podatkovne baze za izpolnitev novih zakonodajnih obveznosti, ki so jih podjetja pridobila na podlagi dolgoletnega poslovanja. Obstoječa podjetja imajo tudi določene prednosti krivulje učenja, saj so si z delovanjem v preteklosti pridobila izkušnje pa tudi razvila dolgoročne odnose z dobavitelji. Raznolikost področij dela, poleg širokega izbora strokovnjakov, namreč zahteva tudi dolgoletne izkušnje ter vsakodnevno aktivno sodelovanje navznoter in navzven. Lahko bi izpostavila še pomen lokacije, glede na to, da je stanovanjskih enot dobra polovica v mestnih naseljih ⁴³ .

4.2.3. Pritisk substitutov

Dejavnost upravljanje z nepremičninami za plačilo ali po pogodbi, opravljajo praviloma kot gospodarsko dejavnost gospodarske družbe in samostojni podjetniki, ki po pooblastilu izvajajo storitev upravljanja v imenu vseh lastnikov določene večstanovanjske stavbe. Stanovanjski zakon poleg tega omogoča, da lahko etažni lastniki svoje dolžnosti vezane na upravljanje uresničujejo tudi v obliki **skupnosti lastnikov**, ki mora biti kot pravna oseba vpisana v sodni register in registrirana za gospodarjenje in sklepanje poslov upravljanja te stanovanjske hiše (Marinšek, 2000, str. 7). Skupnost⁴⁴ lahko dejavnost upravljanja potem opravlja sama ali pa za te

⁴³ Pod stroškovne prednosti bi lahko uvrstili tudi »ekonomijo povezanih proizvodov« v smislu, da si podjetja pod posebnimi pogoji pridobijo status Neprofitne stanovanjske organizacije, ki je pravna oseba ustanovljena za pridobivanje, upravljanje in oddajanje neprofitnih stanovanj in s tem pridobijo določene ugodnosti. Vendar menim, da so neprofitne najemnine prenizke, da bi bilo smotno profitno in neprofitno dejavnost kombinirati dolgoročno, saj bi to vodilo kvečjemu do subvencioniranja s pridobitno dejavnostjo.

⁴⁴ Za ustanovitev skupnosti je potreben sklep s soglasjem vseh lastnikov; člani skupnosti so etažni lastniki, v pravnem prometu pa jo zastopa predsednik, ki sklepa vse posle v imenu in za račun skupnosti (SZ-1, 2003).

storitve pooblasti oziroma imenuje fizično osebo, ki je lahko tudi eden izmed etažnih lastnikov. Na tej podlagi lahko dejavnost opravljajo tudi osebe, ki niso podjetniki oziroma družba registrirana za opravljanje te dejavnosti.

Možnost nadomeščanja v obravnavani panogi je v osnovi omejena s samo zakonodajo, morebitno organiziranje skupnosti solastnikov, kot oblike upravljanja skupnih delov, pa predstavlja samo posredni substitut za storitev. Vendar je pri tej alternativni potreben upoštevati več vidikov, ki so hkrati tudi razlog, da se lastniki v praksi v manjši meri odločajo za substitucijo. Upravniške naloge namreč obsegajo vrsto strokovnih opravil, usposobljene kadre, primerno poslovno opremo in prostore, vse to pa lastniki težko zagotavljajo sami; zaradi zakonske obveznosti registrskega vpisa stavb pa je potreben tudi dostop do javnih baz podatkov. Etažni lastniki tudi nimajo razvitih (dolgoročnih) odnosov z dobavitelji, ki prinašajo določene ugodnosti. Za resno in profesionalno izvajanje poslov je potrebno poznati veliko določb posameznih zakonov in podzakonskih predpisov, kar še povečuje kompleksnost izvajanja poslov upravljanja. Poleg vprašanja strokovne usposobljenosti pa je ključno, koliko so etažni lastniki sploh vešč gospodarjenja z denarjem, saj se mora premoženje skupnosti plemenititi; kljub vodenju ločene knjigovodske evidence iz naslova upravljanja in plačil v rezervni sklad. Dodatni problemi izvirajo še iz tega, da se sredstva zbirajo na enem samem računu. Problematična sta tudi odgovornost v primeru ustanovitve skupnosti, saj v tem primeru odgovarjajo za poravnavanje obveznosti do tretjih oseb vsi člani solidarno, česar pa upravnik ne sme dogovoriti in zavarovanje te odgovornosti zaradi varstva lastninskih, posestnih in drugih pravic vseh solastnikov zgradbe kot celote in posebej skupnih delov.

4.2.4. Pogajalska moč kupcev

Kot končni potrošniki oziroma odjemalci upravnih storitev nastopajo etažni lastniki oziroma uporabniki posameznih stanovanjskih delov⁴⁵. Etažni lastniki so potem tisti, ki sprejemajo odločitve o tem, kako bodo gospodarili z večstanovanjsko hišo, iz tega izvira tudi del njihove pogajalske moči, čeprav jih pri sklepanju pogodb vežejo kogentne določbe SZ-1 in niso povsem avtonomni. V kolikor se odločijo za način upravljanja prek posebej specializirane organizacije, upravnik nastopa kot izvršilni organ, ki ima tudi po zakonu določena posebna upravičenja, ki so obvezna, niso pa izključna. V pogodbo o opravljanju upravnih storitev se lahko vnašajo določila, ki odstopajo od zakonske ureditve, od lastnikov samih pa je odvisno za katera dela po obsegu storitev se bodo z upravnikom dogovorili. V korelaciji z obsegom opravil, torej v odvisnosti od medsebojnega dogovora med etažnimi lastniki in upravnikom, se v pogodbi o opravljanju upravnih storitev določa mesečno plačilo, ki pripada upravniku.

Ker gre za vrednote, ki v ekonomskem smislu za posameznega lastnika predstavljajo precejšnjo vrednost, je predvsem strokovna usposobljenost upravnikov, ki se meri na trgu nepremičnin, norma in kriterij za izbiro. Prihaja v ospredje predvsem na račun cenovne občutljivosti odjemalcev storitev, ki pa je prav tako ne gre zanemariti, pač pa moramo nanjo gledati z drugega

⁴⁵ Lastnik lahko namreč z najemno pogodbo prenese izvrševanje pravic, ki jih ima kot etažni lastnik, na najemnika. V razmerju do drugih etažnih lastnikov nastopa najemnik kot zastopnik etažnega lastnika, ki odda posamezni del v najem, če ga lastnik za to izrecno pisno pooblasti in obvesti o tem upravniku (SZ-1, 2003).

vidika. Lastniki se lahko tudi sami organizirajo, kar hkrati predstavlja alternativno možnost oziroma izločanje upravnikov kot posrednikov preko direktnega stika z dobavitelji, a je panoga uspela ustvariti stroške zamenjave v obliki slabosti, ki jih takšna odločitev prinaša. Poleg tega pomanjkanje informacij, nepreglednost in nepoznavanje trga deluje negativno na pogajalsko moč kupcev in povzročča, da se lastniki poslužujejo predvsem specializiranih organizacij. Na drugi strani pa zaradi heterogenosti nepremičnin lahko govorimo o specifičnih skupinah kupcev. Posamezni posli upravljanja se glede na veljaven način odločanja odvisni od želja in potreb solastnikov posamezne nepremičnine, katerim se mora upravnik prilagajati, saj posameznih poslov upravljanja ne sme izvršiti, v kolikor niso sprejeta skladno z zakonom ali s pogodbo⁴⁶. Kljub krepitvi pogodbenih odnosov in sklepanja dolgoročnih pogodb, ki delujejo kot determinanta zmanjševanja moči kupcev, lahko etažni lastniki po SZ-1 (2003) kadarkoli odstopijo od pogodbe o opravljanju upravniških storitev z odpovednim rokom najmanj treh mesecev, kar spet deluje v smeri povečevanja njihove moči.

4.2.5. Pogajalska moč dobaviteljev

Upravitelj nepremičnin se pri delu opira tudi na zunanje izvajalce in dobavitelje raznih storitev, ki jih lahko razdelimo v dve skupini. V skupino **neposrednih dobaviteljev** uvrščam tehnične strokovnjake različnih strok, arhitekta in izvajalce, ki opravljajo razna vzdrževalna dela in opravljajo storitve za posamezne oziroma skupne dele⁴⁷ in spadajo pod tržno dejavnost. Skupino **posrednih dobaviteljev** pa sestavljajo pravne ali fizične osebe, ki opravljajo dobavo električne energije in komunalnih storitev potrebnih za obratovanje objekta oziroma posameznih stanovanjskih delov; gre za (lokalne) gospodarske javne službe.

Pogodbeni partner dobavitelja so etažni lastniki, upravnik pa prevzema funkcijo koordinatorskega oziroma posredniškega in pogajalskega med uporabniki in dejanskimi izvajalci storitev. Dobavitelji na dejavnost panoge ne vplivajo preko pritiska na cene, saj se cene upravniških storitev določajo v odvisnosti od obsega opravil upravnika, za katerega se odločajo etažni lastniki. Pogajalska moč neposrednih dobaviteljev izhaja predvsem iz njihovega prispevka h kakovosti »končnih« storitev upravnika; izvajalci vzdrževalnih del lahko s kvalitetno in pravočasno izvedbo vplivajo na razvoj oziroma uspešnost poslovanja upravitelja. V drugi skupini pa obstaja nevarnost - v primeru, da javno podjetje razširi svojo ponudbo in se začne tudi samo ukvarjati z dejavnostjo upravljanja z nepremičninami, torej sočasno predstavlja tudi potencialnega konkurenta. Omenjeno dejstvo deluje v smeri povečevanja pogajalske moči dobaviteljev, saj lahko sami neposredno stopijo v stik s kupci in na takšen način izločajo upravnike, ki predstavljajo vmesni člen.

4.2.6. Ocena konkurenčnosti panoge in določanje kritičnih faktorjev uspeha

V panogi upravljanje nepremičnin ni velike pretočnosti, podjetja ne delujejo na tujem trgu. Poleg tega je značilna šibka migracija, saj je ponudba upravniških storitev vezana na lokalni trg. V

⁴⁶ To lahko pomeni njegovo odškodninsko odgovornost.

⁴⁷ Čistilni servis, mizarji, ključavničarji, kleparji, slikopleskarji, dimnikarji ipd.

dosedanjem času so predvsem nastajale nove firme, izstopanja je bilo malo; je pa v prihodnosti pričakovati več izstopov preko koncentracij oziroma prevzemov.

Z vidika Porterjevih elementov v splošnem večji pritisk na konkurenčnost ustvarjata pogajalski moči kupcev in dobaviteljev. Vpliv nevarnosti substitutov je šibak, tržna moč podjetij se namreč ne zmanjšuje na račun obstoja bližnjih nadomestkov, ker le-teh sploh ni. V dosedanjem obdobju so bile vstopne ovire nizke, zato je nevarnost novih konkurentov prisilila obstoječe ponudnike k iskanju virov konkurenčnih prednosti. Podjetja so se usmerila oziroma se morajo usmeriti predvsem v zasledovanje večje kakovosti. Čeprav storitve, ki jih je upravitelj dolžan opravljati predstavljajo minimalni obseg opravil, je ponujanje dodatnih storitev kot znak zagotavljanja kvalitetne ponudbe v tej panogi omejeno, zato je treba konkurenčne prednosti oblikovati drugje. Kam so se usmerila podjetja je moč videti pri določanju vstopnih ovir (Podpoglavje 4.2.2.).

Na trgu je sicer prisotno veliko število konkurentov z majhno individualno tržno močjo, kar vodi v bolj intenzivno konkurenco, vendar pa je na posameznih lokalnih trgih z višjo stopnjo koncentracije oziroma manjšim številom ponudnikov konkurenca bolj uravnotežena. Posamezno podjetje, ki na nacionalnem trgu dosega zanemarljiv povprečni tržni delež, ima lahko na območju določene regije v povprečju tudi 25 oziroma celo 50-odstotni tržni delež oziroma predstavlja dominantno podjetje, ki narekuje tržne pogoje. Na trgih prevladuje oligopolna tržna struktura, kjer imajo konkurenti nasprotujoče si vzpodbude za sodelovanje in tekmovanje.

Ugotavljam, da mali konkurenti v vse manjši meri enakovredno konkurirajo velikim. V letu 2004 je že prisotno prestukturiranje tržnih deležev upravljanja stanovanjskih stavb. Leta 2002 je v Osrednjeslovenski in Pomurski regiji, kjer so bila prisotna velika in srednje velika podjetja, v povprečju odpadlo tudi največ prihodka posameznega upravnika na objekt. Del tržne moči podjetij izvira iz notranjega okolja, predvsem iz možnosti zniževanja lastne cene glede na mejne stroške za ustvarjanje dobička. Visoki stroški izvirajo iz obdelave velikih količin podatkov, zato je tržna moč oziroma bo v vse večji meri odvisna tudi od investiranja v IT podporo, ki tudi predstavlja notranji faktor tržne moči. Obseg neopredmetenih sredstev na zaposlenega je statistično značilno v močni pozitivni korelaciji z realiziranimi prihodki ($\rho = 0,792$; $\alpha = 0,034$) oziroma čistim dobičkom ($\rho = 0,806$; $\alpha = 0,029$). Poleg tega je del moči pogojen oziroma izvira že iz zunanjega okolja, kar na tem mestu navezujem na število objektov v posamezni regiji oziroma število objektov/stanovanj, ki odpade na posameznega upravnika v določeni regiji in je zunanje določeno. Največ stavb je bilo istega leta v Osrednjeslovenski in Zasavski regiji, ki pa sta imeli tudi največje število upravnikov, zato je v povprečju nanje odpadlo manjše število stavb, a je posamezni upravitelj generiral višji povprečni prihodek kot v drugih regijah (glej Tab. 3.1 v Prilogi 3).

Na podlagi analize ugotavljam, da gre za še ne v celoti razvito dejavnost, ki deluje v še neizoblikovanem konkurenčem okolju. Podjetja v panogi so rastle po povprečni stopnji 12,9 odstotka letno, kar je bilo nad rastjo BDP. To indicira začetno fazo rasti, ko podjetja, kot posledica investiranja navznoter, hitro rastejo. Čeprav je to področje zelo zahtevno, dejavnost še vedno ni celovito zakonsko urejena (npr. glede določitve strokovne usposobljenosti in splošnih pravil izpolnjevanja minimalnih pogojev), zato si upravitelji tudi nelojalno konkurirajo. Kot posledica zaostritve konkurence in tudi zaradi nove zakonodaje, se bo v obdobju naslednjih

nekaj let število upravnikov zmanjšalo, prišlo bo do izčiščenja kvalitetnih ponudnikov oziroma prestrukturiranja v korist sposobnejših in kapitalsko močnejših, upravniki brez močne IT podpore ne bodo imeli perspektive. Dejavnost bodo ohranila podjetja, ki bodo racionalizirala poslovanje, standardizirala programsko in tehnično IT podporo in povečala dostop do javnih baz podatkov. To bodo morala kreativno izkoristiti na takšen način, da bodo ponudila celovite in ustrezne rešitve, ki jih bodo opravljala pravočasno, učinkovito, natančno in dokumentirano, na strokovnem nivoju, s pravo mero fleksibilnosti in ažurnosti. Po tem obdobju večje agresivnosti pa se bo pokazala tudi potreba in nujnost po medsebojnem tesnejšem sodelovanju⁴⁸.

3.3. IDENTIFIKACIJA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI IZ ZUNANJEGA OKOLJA

Na podlagi ugotovitve dejavnikov, ki usmerjajo konkurenčne silnice, lahko določim kakšne priložnosti oziroma nevarnosti obstajajo v panogi, kot sestavnemu delu analize zunanjega okolja v SWOT matriki. Za večjo preglednost seznama priložnosti oziroma nevarnosti, ta del delim na gospodarsko, tehnološko, politično-pravno in socialno-kulturno okolje.

Največja priložnost za razvoj panoge izvira iz samega **gospodarskega okolja**. Vežem jo na samo ugodnost gradbene klime, ki povečuje fond stanovanj oziroma večstanovanjskih hiš (glej Tab. 4.2 v Prilogi 4), saj novogradnje omogočajo širjenje trga v prihodnosti in s tem tudi povečevanje povpraševanja po upravniških storitvah. Stanovanjski sklad sicer narašča s pojemajočo stopnjo, kar po drugi strani prinaša nevarnost v smeri zaostrovanja boja za prevzemanje tržnih deležev zaradi upočasnitve rasti trga in iskanja priložnosti za vstop na trge izven lokalnih meja⁴⁹.

Nevarnost krčenja oziroma šibke rasti trga predstavlja tudi večja koncentracija osebne gradnje⁵⁰, kot posledica vrednot prebivalstva oziroma dejavnik **socialno-kulturnega okolja**. Izpolnjevanje osnovnih lastniških obveznosti je odvisno tudi od dohodka lastnikov, zato je panoga dodatno pod vplivom socialne strukture⁵¹.

Iz **tehnološkega okolja** velja zopet poudariti predvsem trend uvajanja programskih in e-rešitev v poslovanje ter optimizacije podatkovnih baz z uporabo informacijske tehnologije, kar transformira tradicionalne posle ter omogoča hitro in enostavno upravljanje. Hitro pridobivanje različnih informacij je ključno zlasti zaradi nepreglednosti trga in pomeni tudi podporo odločanju in bolj učinkovito komuniciranje z uporabniki. Možnost povratne komunikacije prinaša krepitev odnosov na neformalni ravni in večjo stopnjo zaupnosti, kar je zaradi storitvene

⁴⁸ Na formalni ravni se podjetja sicer že povezujejo preko ZPN, neformalne povezave pa so posvetovalne narave in na gentlemanski osnovi.

⁴⁹ Vendar je zaradi trenutnega stanja objektov potrebno, da se investiranje v nepremičninski trg bolj veže na rekonstrukcije in vzdrževanje (Tab. 4.3, Priloga 4).

⁵⁰ Leta 2002 je bilo v Sloveniji 18006 večstanovanjskih stavb in 410300 samostojno stoječih individualnih in vrstnih hiš oziroma dvojčkov, ki jih SZ-1 uvršča pod enostanovanjske stavbe (Popis prebivalstva 2002, 2004).

⁵¹ Razslojenost slovenskega prebivalstva se sicer ustaljuje, neenakost porazdelitve dohodka pa je pod povprečjem EU (Tab. 4.1, Priloga 4). Da so lastniki razmeroma usposobljeni za celovito prevzemanje in izvajanje svoje vloge, se

narave panoge in kontakta na redni osnovi izredno pomembno. Bolj prijazen pretok podatkov prinaša tudi elektronski dostop do uradnih evidenc v okviru projekta e-vpisa in e-vpogleda v kataster stavb, poenostavitev zbiranja registrskih podatkov pa vodi do pocenitve in poenostavitve poslovanja. Informatizacijo in digitalizacijo javnih baz po drugi strani identificiram kot nevarnost, saj migracija podatkov iz notranjih baz v zunanje povečuje njihovo dostopnost, ki je bila prej omejena in je zato delovala kot neke vrste ovira.

Iz **politično-pravnega okolja** izhaja predvsem nevarnost neodzivnosti državnih organov oziroma državne uprave za učinkovito izvajanje sprejetih zakonskih rešitev - zlasti v praksi. Na implementacijo SZ-1 se navezuje tudi problem izterjave dolgov, ki se sicer rešuje z zakonom o izvršbi. Vendar je še vedno odvisen od učinkovitost izvršb oziroma trajanja sodnih postopkov za izterjavo dolgov. Povečana odgovornost upravnika za gospodarjenje, ki izhaja iz večjega obsega storitev, ki jih je po noveli SZ-1 dolžan opravljati, pa se odraža tudi v nesorazmerno višjih stroških upravljanja, ki izhajajo iz naslova ločenih transakcijskih računov in njihovega odpiranja, pobiranja in plasiranja sredstev, vodenja ločenih evidenc in mesečnega poročanja ter doslednega izterjevanja. Še vedno so neurejene tudi vknjižbe stanovanj v zemljiško knjigo in s tem povezano vprašanje definiranosti lastnine oziroma prevzemanja odgovornosti za ohranjanje vrednosti in potencialne dobe trajanja stavb.

Zaradi internacionalizirane narave dejavnosti ni pričakovati posebnih sprememb zaradi vstopa v EU, poizkuse prodora tujih ponudnikov lahko pričakujemo na področju IT podpore, obstaja pa nevarnost, da bodo tujci zainteresirani prav za kupovanje večjih podjetij z razvito IT podporo in se bodo morala predvsem manjša podjetja boriti za svoj obstoj. S sprejemom nove Direktive o pretoku storitev na internem trgu s strani EU bi se lahko pred ES sprožila presoja določbe 118.člena SZ-1, ki določa elemente neprofitne najemnine. Ponudniki upravnških storitev bi si lahko to razlagali kot prefinjeno obliko omejevanja dostopa na trg upravnških storitev v Sloveniji, omejevanje konkurence pa je s strani EU strogo sankcionirano.

4. SKLEP

Iz devetega člena SZ-1 (2003) je razvidna definicija upravljanja večstanovanjskih stavb, ki pravi da je upravljanje večstanovanjske stavbe »sprejemanje in izvrševanje odločitev ter nastopanje v pravnem prometu in v postopkih pred pristojnimi organi, z namenom obratovanja, vzdrževanja in ohranjanja bistvenih lastnosti večstanovanjske stavbe.« Zaradi usklajenega delovanja lastnikov v večjih skupnostih je smiselno, da se število oseb, ki udeležujejo pravico upravljanja omeji in se določi oseba – upravnik, ki je pooblaščen za izvajanje storitev upravljanja v imenu vseh etažnih lastnikov. Tam, kjer je z zakonom določeno, da se upravnik mora določiti, upravljanje poteka po dveh organih in sicer po etažnih lastnikih oziroma skupnosti etažnih lastnikov in po upravniku. Posle upravljanja oziroma upravnške storitve razdelimo v tri sklope: aktivnosti, ki jih morajo opraviti lastniki sami in so neodplačne; posli, ki jih lahko po pooblastilu

kaže tudi v zmanjševanju problema poravnavanja obveznosti do dobaviteljev; zabilančna sredstva na podjetje so se v proučevanem obdobju vsako leto v povprečju realno zmanjšala za 19, 2 odstotka (Tab 2.13, Priloga 2).

prenesejo na upravnika in pomenijo zanj pridobivanje dohodka na trgu in so zato odplačni ter posebej plačljivi, ki jih naredi upravnik na posebno zahtevo lastnikov. Tudi s tega vidika je opazna kontradiktornost med značajem dejavnosti kot profitne, ki upravnika postavlja v položaj tržnega subjekta na eni strani in dejstvi, ki tržne zakonitosti na drugi strani izključujejo in upravnika postavljajo v položaj »javne službe«, ki naj skrbi za dobro etažnih lastnikov. Dejavnost upravljanja z nepremičninami namreč ni urejena s posebnim zakonom, ki bi določal pogoje za opravljanje te dejavnosti, zato je urejanje tega vprašanja prepuščeno trgu in pravilom, ki se prosto oblikujejo. Del problematike organiziranja, načina in urejanja medsebojnih razmerij vpletenih sicer rešujejo določbe stanovanjskega zakona, vendar temeljijo na predpostavki idealnih lastnikov, ki se popolnoma zavedajo svojih pravic in dolžnosti, zato so številna odprta vprašanja prepuščena upravnikom.

Vloga trga izvajanja upraviteljskih storitev se je v Sloveniji okrepila z osamosvojitvijo v procesu privatizacije in preoblikovanja družbene lastnine. Zaradi neustrezne zakonodaje je v začetni fazi razvoja sprostitev trga nepremičnin pripeljala do ustanovitve številnih poslovnih subjektov, ki se medsebojno zelo razlikujejo v usposobljenosti za opravljanje tovrstnih storitev. Etažni lastniki se zaradi slabe preglednosti, informiranosti in nepoznavanja oziroma v želji po strokovni izvedbi opravil, v vse večji meri obračajo na upravnike, katerih storitve pa so prav s tega vidika vprašljive. Upravljanje z nepremičninami zahteva visoko strokovno raven in predvsem ažurnost strokovnih storitev. Novi Stanovanjski zakon iz leta 2003 je z dvigom vstopnega praga na nek način postavil strožje pogoje, pa tudi upravniki sami se vse bolj odzivajo v smeri izvajanja aktivnosti, z namenom dvigovanja kakovosti poslovne prakse ter oblikovanja konkurenčnih prednosti in razločevanja tistih, ki so visoko usposobljena. Z oblikovanjem standardov trg sicer dobiva značilnosti razvitih trgov, vendar hkrati ohranja nekatere posebnosti, ki mu dajejo specifično mesto. V naslednjih nekaj letih se pričakuje občutnejše prestrukturiranje, od združevanja v nove subjekte, medsebojnih poslovnih in pogodbenih dogovorov ter običajev v poslovanju. Diplomске naloge sem se lotila prav z namenom ugotavljanja, v kateri smeri se bodo ponudniki upraviteljskih storitev izčistili, za kar je bila potrebna celovita analiza panoge dejavnosti upravljanja nepremičnin.

Časovna analiza ključnih finančnih značilnosti od leta 1997 naprej pokaže, da so trendi za panogo v pretežni meri neugodni še zlasti v zadnjem času (izstopata leti 2001 in 2002) ter, da v povprečju ni tako donosna kot nekatere druge dejavnosti v okviru poslovanja z nepremičninami. Ugodno rast čistega dobička spremlja hitrejša rast čiste izgube; poslovna uspešnost podjetij se v povprečju znižuje, z letom 2000 panoga ni bila več sposobna ustvariti pozitivnega poslovnega izida; tudi ostali indikatorji, kljub postopnemu povečevanju poslovne dejavnosti, za raven celotne panoge niso ravno vzpodbudni. Kljub temu je več kot polovica podjetij v celotnem obdobju uspešnih in so poslovala s čistim dobičkom, panoga je tako v povprečju dosegala pozitivno čisto dobičkonosnost prihodkov; absorbirala pa je tudi nove zaposlitve in povečevala produktivnost.

Število poslovnih subjektov, kot eden izmed ključnih prepoznavnih znakov panoge, je bilo stalno v porastu; konkurenčnost v panogi se je do sedaj povečevala predvsem zaradi neto čistih vstopov in posledičnega zniževanja stopnje koncentracije. Zaradi nizkih vstopnih ovir se je torej

povečeval pritisk na panogo s strani silnice, ki določa nevarnost vstopa novih konkurentov. V zadnjem času že prihaja do izraza oteževanje vstopa novim podjetjem; zakonskih omejitev glede strokovne usposobljenosti sicer ni, glavno oviro predstavlja IT podpora, brez katere je kakovostno obvladovanje storitev, tudi zaradi zakonsko določenega povečanja obsega dela, nemogoče; kakovost pa postaja norma in kriterij za izbiro upravnikov. Poleg IT podpore za učinkovito obvladovanje obsežnih podatkovnih baz, tudi podjetja sama ustvarjajo oviro za pridobivanje kupcev z diferenciacijo storitev prek prepoznavnosti kot zagotovilom za kakovost. Signaliziranje visoke usposobljenosti poteka predvsem preko sprejetega Kodeksa dobrih poslovnih običajev in pridobivanjem ISO standardov kakovosti, ki predstavljata obenem konkurenčno prednost in oviro. Zaradi omejenega vstopa novih ponudnikov in prestrukturiranja že obstoječih, se bo število podjetij v povprečju zmanjšalo, intenzivnost konkurence pa bo odvisna predvsem od ustvarjenega pritiska s strani kupcev in dobaviteljev.

Prevladuje pritisk pogajalske moči kupcev, saj so kljub kogentnim zakonskim določbam, odjemalci storitev tisti, ki v prvi vrsti odločajo o načinu upravljanja. Določajo tudi morebitni dodaten obseg del (poleg zakonsko določenega) in s tem neposredno vplivajo na plačilo za opravljene storitve; poleg tega jih oblikuje specifičnost, ki se ji upravnik mora prilagajati. Upravnik, kot koordinator oziroma vmesni člen med etažnimi lastniki in izvajalci vzdrževalnih del in dobavitelji raznih storitev, je v nevarnosti izločanja s strani posrednih dobaviteljev in hkrati odvisen od kakovosti opravljenih del s strani skupine neposrednih dobaviteljev, razen v primeru organiziranja mreže specializiranih izvajalcev. Možnost nadomeščanja v panogi je že zakonsko omejena z načinom upravljanja prek skupnosti lastnikov in se redkeje izkorišča, razvoja neposrednih substitutov tudi v prihodnosti ne gre pričakovati, zato bo pritisk na rivalstvo obstoječih podjetij s strani te konkurenčne silnice še naprej najšibkejši.

Druga karakteristika panoge, ki jo želim izpostaviti, je regionalno neenakomerna razporejenost dejavnosti po Sloveniji. Tu pride do izraza vpliv nepremičnin kot tržnih proizvodov, ki s svojimi lastnostmi oblikujejo zakonitosti delovanja na trgu; tudi drugje po svetu so ponudniki in odjemalci storitev vezani na določen prostor. Različno število in distribucija upravnikov, glede na pričakovano vrednost tržnega deleža po posameznih regijah, pomembno vplivata na položaj posameznega ponudnika; ni pa nujno, da to linearno vpliva na obnašanje in uspešnost ponudnikov, kot to predvideva paradigma strukturalistov. V povprečju je leta 2002 pričakovani tržni delež posameznega ponudnika znašal 0,46 odstotka, pri čemer upoštevam celoten nacionalni trg; z ustreznim upoštevanjem geografskega območja pa se ta delež povzpne celo do 50 odstotkov. Dejavnost je skoncentrirana predvsem v Osrednjeslovenski in Podravske regiji, kot posledica zunanjega faktorja, t.j. števila stanovanjskih objektov. To vodi k nižji stopnji koncentracije in povečanju intenzivnosti konkurence na teh področjih; obratno ugotavljam za Spodnjeposavsko in Pomursko regijo. Spodnjeposavsko regijo izpostavljam tudi kot regijo z izrazito podpovprečno uspešnostjo, kazalniki rezultatov poslovanja so bili ves čas negativni; medtem, ko za Pomursko regijo ugotavljam obratno, čeprav obe po merah koncentracije sodita v isto skupino. V nekaterih regijah se kaže pravilnost predpostavk paradigme, v drugih pa celo obratne povezave kot bi pričakovali, kar je lahko tudi posledica prehoda gospodarstva v tržno ekonomijo in same faze razvoja panoge; zaradi vsega navedenega podjetja težko dosega normalne cene oziroma pribitke in tudi v splošnem so bile povezave statistično neznačilne.

Pokazala pa se je še neka druga lastnost. Podjetja v Osrednjeslovenski in Podravski regiji, ki sta bili sicer najmanj koncentrirani, so leta 2002 v povprečju realizirala najvišje prihodke na objekt v upravljanju. Ugotavljam, da so bile istega leta v omenjenih regijah prisotne vse velike in srednje velike družbe, ki so bile prisotne na trgu. Upravnike zato v grobem razdelim v skupini malih in velikih družb. Pričakovati je, da bodo tržno uspešna večja, t.j. kapitalsko močnejša podjetja na lokalnih trgih, ki se poslužujejo necenovne konkurence. Kaže se namreč alternativa po ozki specializaciji, za katero so potrebna vlaganja, ki jih mali poslovni subjekti težko zmorejo. Upravnik potrebuje informacijsko podporo; urejene baze podatkov; mrežo specializiranih izvajalcev in vse te prednosti lahko identificiram na strani večjih. Panoga ima sicer še značilnosti delovne intenzivnosti, vendar se že kaže potreba po prestrukturiranju v smeri IT podpore. Neopredmetena sredstva na zaposlenega se v povprečju povečujejo, kar je močno korelirano z realiziranimi prihodki oziroma čistim dobičkom. V prihodnosti torej ne bo samo manj podjetij, pač pa bo na trgu tudi večja prisotnost velikih.

Še ne v celoti razvita dejavnost upravljanja z nepremičninami se torej odvija v še neizoblikovanem tržnem okolju, kjer se običaji šele oblikujejo in država še išče rešitve za regulacijo, čeprav so se razmere že spremenile. Netransparenten trg povečuje odvisnost od subjektivne presoje in natančne analize ne morejo dati zanesljive podlage, ampak predstavljajo le smernice za oblikovanje poslovnih strategij. Ključno je pravočasno odzivanje na poslovne priložnosti pa tudi zaznave nevarnosti; analiziranje in odzivanje na spremembe bo ključni dejavnik za sprejemanje strateških odločitev in rasti, ko se bo panoga dovolj razvila. Predvsem pa v specifičnem okolju, kot je slovensko, zlasti na stanovanjskem področju, ne gre posnemati tujine. Posebni problemi potrebujejo namreč posebne rešitve.

LITERATURA

1. Antončič Boštjan et al.: Organizacija in struktura trga. I.del. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 109 str.
2. Besanko David, Dranove David, Shanley Mark: Economics of Strategy. 2nd Edition. New York : John Wiley&Sons, Inc., 2000. 644 str.
3. Bregar Lea et al.: Ekonomska statistika 2000. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 292 str.
4. Cirman Andreja et al.: Poslovanje z nepremičninami. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 128 str.
5. Cooper James R. et al.: Real Estate Investment. Strategy, Analysis, Decisions. 2nd Edition. B.k. : John Wiley & Sons, 1989. 962 str.
6. Dasso Jerome, Ring Alfred A.: Real Estate Principles and Practices. 10th Edition. New Jersey : Prentice Hall, 1985. 668 str.
7. Debeljak Žiga, Prašnikar Janez: Ekonomski modeli za poslovno odločanje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 435 str.
8. Dmitrović Tanja, Petrin Tea: Povečevanje konkurenčne sposobnosti slovenskih proizvodnih podjetij. B.k. : Ministrstvo za gospodarske dejavnosti, 2002. 32 str.
9. Hočevar Marko, Igličar Sandi, Zaman Maja: Osnove računovodstva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 469 str.
10. Hollensen Svend: Global Marketing. A Market Responsive Approach. Hertfordshire : Prentice Hall Europe, 1998. 604 str.
11. Kambila Jean-Pierre: Poslovanje z nepremičninami. Ljubljana : Slovensko nepremičninsko združenje in Gospodarska zbornica Slovenije, 1994. 150 str.
12. Kanduč Nevenka: Podzakonski akti, ki jih prinaša stanovanjski zakon. Država, državljani, stanovanja. Poslovanje z nepremičninami. Zbornik referatov. Ljubljana : GZS, 2003, str. 104-107.
13. Kožar Anton: Konkurenčni položaj nepremičninskih subjektov ob vstopu v EU. Država, državljani, stanovanja. Poslovanje z nepremičninami. Zbornik referatov. Ljubljana : GZS, 2003, str. 34-43.
14. Kožar Anton: Kataster stavb – peš ne bo šlo več. Glas gospodarstva, Ljubljana, 28.05.2004, str. 37-38.
15. Kožar Anton: Upravnik ali upravitelj. Glas gospodarstva, Ljubljana, 28.5.2004a, str. 54-55.
16. Kožar Anton, Zaljatelj Ana: Rezervni sklad in upravljanje. Nepremičninski informator, Ljubljana, VI (2004), 31, str. 11-24.
17. Marinšek Nives: Upravljanje z nepremičninami. Ljubljana : Gospodarska zbornica Slovenije, 2000. 25 str.
18. Menih Mihalič Kristina: Prva širša predstavitev osnutka novega stanovanjskega zakona. Večer, Maribor, 13.11.2001, str. 0.

19. Nickols Fred: Industry Analysis a la Michael Porter.
[URL: http://home.att.net/~nickols/five_forces.htm], 20.5.2004.
20. Porter Michael E.: How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review, Boston, 57 (1979), 2, str. 137-145.
21. Porter Michael E.: The Structure within Industries and Companies' Performance. Review of Economics and Statistics, Amsterdam, 61 (1979a), 2, str. 214-227.
22. Porter Michael E.: Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. New York : The Free Press, 1985. 557 str.
23. Starič Strajnar Barbara: Novosti na področju upravljanja s stanovanji. Država, državljani, stanovanja. Poslovanje z nepremičninami. Zbornik referatov. Ljubljana : GZS, 2002, str. 100-103.
24. Starič Strajnar Barbara: Sistemske novosti v stanovanjskem zakonu. Država, državljani, stanovanja. Poslovanje z nepremičninami. Zbornik referatov. Ljubljana : GZS, 2003, str. 92-96.
25. Šlibar Vende Marinka: Stvarno pravo. Stvarnopravni zakonik in upravljanje nepremičnin. Pravna praksa, Ljubljana, 17.04.2003, str. 8.
26. Vahčič Aleš et al.: Osnove podjetništva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 167 str.

VIRI

1. Aktualni kazalniki: indeks inflacije.
[URL: <http://www.stat.si/indikatorji.asp?ID=1>], 19.07.2004.
2. Baza podatkov Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. Ljubljana : 1997, 1998, 1999, 2000, 2001.
3. Kodeks dobrih poslovnih običajev pri poslovanju z nepremičninami.
[URL: <http://www.gzs.si/DRNivo3.asp?IDpm=454>], 19.04.2004.
4. Dejavnost K – Poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne storitve.
[URL: <http://www.gzs.si/DRNivo3.asp?ID=10471>], 20.03.2004.
5. Kazalci finančne uspešnosti gospodarjenja v letu 1995 po sektorju in regijah, delovni zvezek. Ljubljana : UMAR, V (1996), 8. 84 str.
6. Kazalniki poslovanja KAPOS, 2002 in 2003. (Interna baza GZS).
7. Listina o kakovosti storitev.
[URL: http://www.cepi.be/pdf/CharteCEAB_en.pdf], 01.08.2004.
8. Obligacijski zakonik (Uradni list RS, št. 83/01).
9. Ostali podzakonski akti za področje poslovanja z nepremičninami.
[URL: <http://www.gzs.si/DRNivo3.asp?IDpm=6847>], 19.04.2004.
10. Podjetja s certifikati sistemov vodenja.
[URL: http://www.gzs.si/katalogi/zacetna_stran_kataloga.asp?kat=033], 19.07.2004.
11. Popis prebivalstva 2002. [URL: <http://www.stat.si/popis2002/si/default.htm>], 19.04.2004.

12. Pravilnik o merilih in načinu za ugotavljanje vrednosti stanovanj in stanovanjskih hiš ter sistem točkovanja (Uradni list RS, št. 25/81; Uradni list RS, št. 65/99).
13. Pravilnik o merilih za določitev prispevka etažnega lastnika v rezervni sklad in najnižji vrednosti prispevka (Uradni list RS, št. 11/04).
14. Pravilnik o standardih vzdrževanja stanovanjskih stavb in stanovanj (Uradni list RS, št. 20/04).
15. Projekt e-dostop do katastra stavb.
[URL: <http://www.gzs.si/DRNivo3.asp?ID=14433&Idpm=7901>], 22.07.2004.
16. Prva statistična objava: življenjska raven.
[URL: http://www.stat.si/doc/zivlj_raven-161003.doc], 19.07.2004.
17. Register članic GZS. [URL: <http://www.gzs.si/register>], 22.07.2004.
18. Standardna klasifikacija dejavnosti.
[URL: <http://www.sigov.si/zrs/publikacije/skd/skd.html>], 19.04.2004.
19. Stanovanjski zakon (Uradni list RS, št. 69/03).
20. Statistične informacije 2004. [URL: http://www.stat.si/pub_statinf.asp], 19.07.2004.
21. Statistični letopis 1998-2003.
[URL: http://www.stat.si/letopis/index_letopis.asp], 28.06.2004.
22. Stvarnopravni zakonik (Uradni list RS, št. 87/02).
23. Uredba o metodologiji za oblikovanje najemnin v neprofitnih stanovanjih ter merilih in postopku za uveljavljanje subvencioniranih najemnin (Uradni list RS, št. 131/03).
24. Veljavni zakoni na področju poslovanja z nepremičninami.
[URL: <http://www.gzs.si/DRNivo3.asp?Idpm=6846>], 19.04.2004.
25. Vrednost HHI.
[URL: <http://www.investopedia.com/dictionary/terms/h/hhi.sp>], 20.03.2004.
26. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93).
27. Zakon o poslovnih stavbah in poslovnih prostorih (Uradni list RS, št. 102/02).

PRILOGE

SEZNAM PRILOG

PRILOGA 1	I
Veljavni zakoni in podzakonski akti, ki urejajo področje upravljanja nepremičnin	
PRILOGA 2	II
Rezultati na ravni nacionalnega trga	
<i>2A) Podatki za določitev splošnih kvantitativnih značilnosti panoge</i>	
<i>2B) Rezultati preverjanja paradigme struktura-obnašanje-uspešnost na ravni nacionalnega trga</i>	
PRILOGA 3	IX
Rezultati na ravni regionalnega trga	
<i>3A) Podatki za določitev lokalnega značaja dejavnosti</i>	
<i>3B) Rezultati preverjanja paradigme struktura-obnašanje-uspešnost na ravni regionalnega trga</i>	
PRILOGA 4	XVI
Podatki za določitev dejavnikov iz širšega zunanjskega okolja	
PRILOGA 5	XVII
Uporabljene enačbe	

PRILOGA 1: Veljavni zakoni in podzakonski akti, ki urejajo področje upravljanja nepremičnin

ZAKONI

- Stanovanjski zakon SZ-1 (UL RS, št. 69/03)
- Stvarnopravni zakonik SPZ (UL RS, št. 87/02)
- Obligacijski zakonik OZ (UL RS, št. 83/01)
- Zakon o posebnih pogojih za vpis lastninske pravice na posameznih delih stavb v zemljiško knjigo (UL RS, št. 89/99)
- Zakon o izvršbi ZIZ (UL RS, št. 51/98)
- Zakon o javnih naročilih (UL RS, št.39/00)
- Zakon o varstvu osebnih podatkov (UL RS, št. 59/99)
- Zakon o varstvu potrošnikov (UL RS, št. 20/98)

PODZAKONSKI AKTI

- Pravilnik o merilih za določitev prispevka etažnega lastnika v rezervni sklad in najnižji vrednosti prispevka (UL RS, št. 11/04)
- Pravilnik o merilih in načinu za ugotavljanje vrednosti stanovanj in stanovanjskih hiš ter sistem točkovanja (UL RS št.25/81 in UL RS št. 65/99)
- Uredba o metodologiji za oblikovanje najemnin v neprofitnih stanovanjih ter merilih in postopku za uveljavljanje subvencioniranih najemnin (UL RS št. 131/03)
- Pravilnik o standardih vzdrževanja stanovanjskih stavb in stanovanj (UL RS št. 20/04)
- Pravilnik o vpisu v kataster stavb (UL RS št. 15/02)
- Uredba o identifikacijskih oznakah stavb in stanovanj (UL RS št. 20/02)
- Kolektivna pogodba za dejavnost poslovanja z nepremičninami (UL RS št. 9/98 in UL RS št. 35/00)
- Tarifna priloga h kolektivni pogodbi za dejavnost poslovanja z nepremičninami (UL RS št. 35/00)
- Razlaga kolektivne pogodbe za dejavnost poslovanja z nepremičninami (UL RS št. 78/03)
- Navodilo za izdelavo in potrditev etažnega načrta (UL RS št. 2/00)

Vir: Veljavni zakoni, 2004; Ostali podzakonski akti za področje poslovanja z nepremičninami, 2004.

PRILOGA 2: Rezultati na ravni nacionalnega trga

2A) PODATKI ZA DOLOČITEV SPLOŠNIH KVANTITATIVNIH ZNAČILNOSTI PANOGE

Tabela 2.1: Gibanje števila podjetij in zaposlenih v panogi upravljanje nepremičnin za obdobje 1997-2003

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Število družb	118	131	137	189	197	216	228
Število zaposlenih	793	888	940	1201	1169	1195	1295

Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES,2004; KAPOS GZS, 2004.

Tabela 2.2: Kazalci velikosti družb v panogi upravljanje nepremičnin za obdobje 1997-2003

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Povprečna sredstva na podjetje (v 000 SIT)	196044	251556	244513	215517	241467	221293	263073
Povprečno število zaposlenih na podjetje (po delovnih urah)	6,7	6,8	6,9	6,4	5,9	5,5	5,7
Povprečni prihodki na podjetje (v mio SIT)	62,4	67,3	89,07	82,5	85,2	96,0	105,5

Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES,2004; KAPOS GZS, 2004.

Tabela 2.3: Izvozna usmerjenost panoge upravljanje nepremičnin za obdobje 1997-2003, v odstotkih

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Čisti prihodki od prodaje na tujem trgu v poslovnih prihodkih	0,45	0,04	0,68	0,94	0,30	0,23	0,08

Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES, 2004; KAPOS GZS, 2004.

Tabela 2.4: Kazalniki poslovanja za panogo upravljanje nepremičnin v obdobju 1997-2003, v tisoč SIT

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Povprečni prihodek na podjetje	62409,5	67255,5	89068,1	82535,1	85245,2	96016,7	105499,2
Povprečni dobiček na podjetje	2642,5	4639,3	4924,7	1749,8	-5326,8	-26539,9	544,2
Povprečni prihodek na zaposlenega	9286,7	9921,7	12981,2	12988,5	14365,5	17355,3	18574,4
Povprečni dobiček na zaposlenega	393,2	684,4	717,8	275,4	-897,7	-4797,2	95,8
Plače na zaposlenega	1836,0	2050,4	2188,7	2232,5	2605,8	3011,920	3208,9

*Opomba: v izračunih povprečnega dobička je upoštevan neto rezultat poslovanja kot razlika med čistim dobičkom in čisto izgubo.

Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES, 2004; KAPOS GZS, 2004.

Tabela 2.5: Generirani prihodki kot kazalec tržne moči podjetij v panogi upravljanje nepremičnin, 1997-2003

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Prihodki v aktivih*	0,272	0,233	0,326	0,350	0,295	0,382	0,363
Prihodki na enoto kapitala	0,568	0,604	0,724	0,771	0,776	1,192	1,326

*Opomba: vzeti so čisti prihodki iz prodaje.

Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES, 2004; KAPOS GZS, 2004.

Tabela 2.6: Kazalniki finančne uspešnosti družb v panogi upravljanje nepremičnin za obdobje 1997-2003

		1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Ekonomičnost poslovanja	<i>Celotna gospodarnost</i>	1,058	1,085	1,056	1,010	0,922	0,781	0,987
	<i>Gospodarnost poslovanja</i>	1,059	1,085	1,035	1,015	0,943	0,762	0,996
	<i>Prihodki in odhodki od financiranja</i>	1,355	0,923	0,946	0,778	0,406	0,884	0,882
Rentabilnost Poslovanja		0,040	0,076	0,084	0,034	-0,139	-0,695	0,012
Finančna struktura	<i>Finančna neodvisnost</i>	0,560	0,443	0,503	0,497	0,456	0,364	0,302
	<i>Koeficient zadolženosti</i>	0,352	0,431	0,402	0,413	0,487	0,581	0,640
	<i>Stopnja kapitalizacije</i>	0,648	0,569	0,598	0,587	0,513	0,419	0,360
	<i>Delež neto dolga</i>	1,065	13,152	3,160	3,500	12,400	16,300	25,200
	<i>Kazalnik finančnega vzvoda</i>	0,628	0,974	0,798	0,832	1,070	1,595	2,116
	<i>Delež kratkoročnih finančnih in poslovnih obveznosti</i>	18,921	19,796	26,056	27,648	29,888	33,725	41,5
	<i>Delež dolgoročnih finančnih in poslovnih obveznosti</i>	16,251	23,320	14,128	13,678	18,769	24,332	22,493
Plačilna Sposobnost	<i>Kratkoročni koeficient</i>	1,146	1,091	1,205	1,147	1,050	0,985	0,854
	<i>Pospešeni koeficient</i>	1,108	1,052	1,030	0,992	0,883	0,812	0,648
	<i>Hitri koeficient</i>	0,578	0,484	0,457	0,482	0,368	0,318	0,236
Kazalniki obračanja	<i>Razmerje kratkoročnih poslovnih terjatev in obveznosti</i>	0,853	0,950	0,929	0,839	0,821	1,986	2,281
	<i>Koeficient obračanja sredstev</i>	0,318	0,267	0,364	0,383	0,353	0,434	0,401
	<i>Denarni Cikel</i>	-276,88	-294,21	-326,10	-287,89	-245,27	-48,26	-37,52

Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES, 2004; KAPOS GZS, 2004.

Tabela 2.7: Produktivnost družb v panogi upravljanje nepremičnin za obdobje 1997-2003, v tisoč SIT

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Dodana vrednost na zaposlenega	4105,32	4645,77	4955,60	4623,26	5134,48	5467,69	6218,54
Poslovni prihodki na zaposlenega	8209,72	8942,38	11898,52	12044,08	12353,87	15695,64	17349,96

Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES, 2004; KAPOS GZS, 2004.

Tabela 2.8: Stroškovna učinkovitost družb v panogi upravljanje nepremičnin v obdobju 1997-2003

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Stroški dela na zaposlenega (v tisoč SIT)	2676	2935	3146	3167	3710	4174	4495
Poslovni odhodki v prihodkih od poslovanja	0,944	0,917	0,946	0,962	1,025	1,276	0,969
Vsi odhodki v poslovnih prihodkih	1,069	1,022	1,033	1,067	1,261	1,415	1,084

Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES, 2004; KAPOS GZS, 2004.

Tabela 2.9: Dodana vrednost družb v panogi upravljanje nepremičnin za obdobje 1997-2003, tekoče cene

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Dodana vrednost (v mio SIT)	3255,52	4125,45	4658,26	5552,54	6002,21	6532,09	8052,51
Delež v DV dejavnosti K (v %)		1,23	1,22	1,02	0,97	0,95	

Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES, 2004; KAPOS GZS, 2004; Statistični letopis 2004.

Tabela 2.10: Določanje delovne intenzivnosti panoge upravljanje nepremičnin za obdobje 1997-2003

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Stoški dela v odhodkih poslovanja (v %)	35,6	34,52	27,35	26,69	28,33	20,2	25,8

Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES, 2004; KAPOS GZS, 2004.

Tabela 2.11: Kazalniki sestave sredstev in investiranja za panogo upravljanje nepremičnin v obdobju 1997-2003, odstotni delež v sredstvih

Struktura sredstev in investicijska intenzivnost		1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
	<i>Delež stalnih sredstev</i>	71,0	72,5	60,8	61,4	63,4	61,8	59,5
	<i>Delež gibljivih sredstev</i>	29,0	27,5	39,2	38,6	36,6	38,2	40,5
	<i>Delež finančnih naložb</i>	18,1	13,1	15,6	17,4	15,6	19,8	16,6
	<i>Delež opredmetenih osnovnih sredstev</i>	64,4	68,7	56,5	55,9	56,8	50,5	49,1
	<i>Delež neopredmetenih dolgoročnih sredstev</i>	0,35	0,33	0,61	0,49	0,50	0,57	1,37

Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES, 2004; KAPOS GZS, 2004.

Tabela 2.12: Kazalci sestave sredstev na zaposlenega v podjetjih panoge upravljanje nepremičnin, 1997-2003, v 000 SIT

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Povprečna stalna sredstva na zaposlenega	20697,8	26895,1	21671,7	20812,0	25804,0	24710,8	27576,4
Neopredmetena dolgoročna sredstva na zaposlenega	101,46	121,56	219,19	167,45	205,34	226,43	636,21
Opredmetena osnovna sredstva na zaposlenega	18774,1	25491,9	20122,1	18974,7	23122,7	20202,3	22745,7

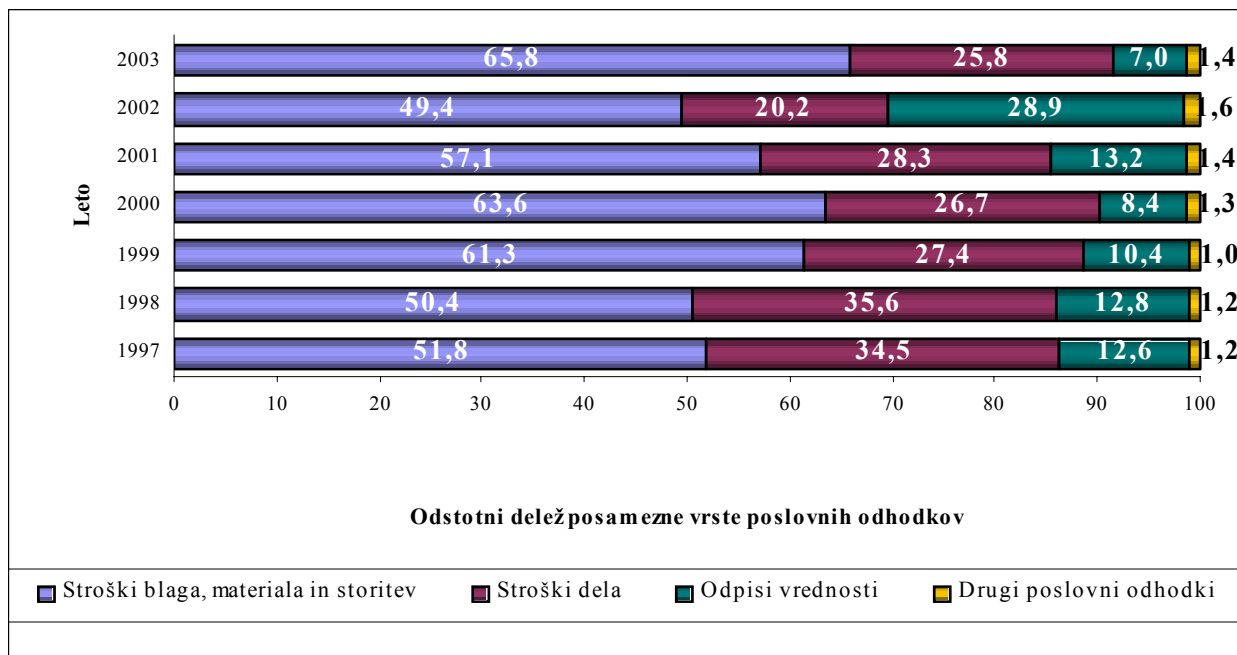
Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES, 2004; KAPOS GZS, 2004.

Tabela 2.13: Osnovni kapital, obseg neopredmetenih dolgoročnih sredstev, povprečni tržni delež in odstotek zabilančnih sredstev oziroma obveznosti podjetij v panogi upravljanje nepremičnin za obdobje 1997-2003

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Osnovni kapital na podjetje (mio SIT)	65,43	60,95	58,94	51,15	38,42	38,21	44,61
Neopredmetena dolgoročna sredstva na podjetje (000 SIT)	681,85	823,98	1503,93	1064,07	1218,49	1252,71	3613,57
Povprečni tržni delež (%)	0,85	0,76	0,73	0,53	0,51	0,46	0,44
Delež zabilančnih sredstev v sredstvih (%)	0,36	0,32	0,23	0,15	0,060	0,10	0,11

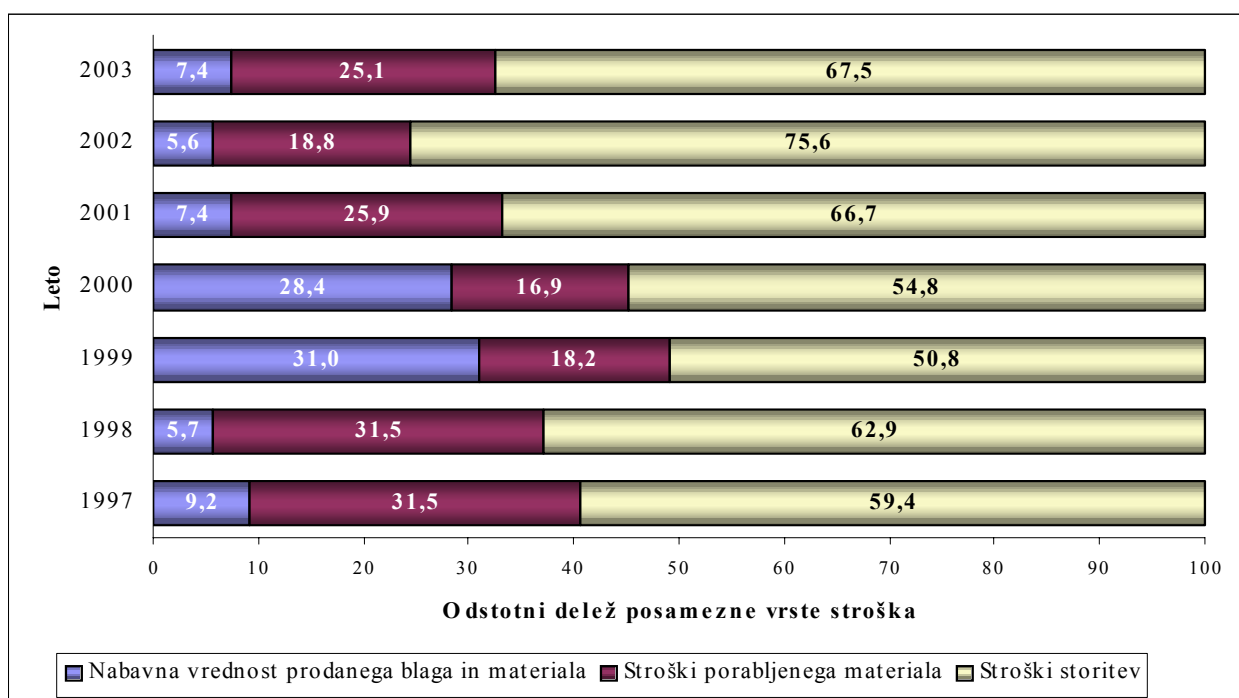
Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES, 2004; KAPOS GZS, 2004.

Slika 2.1: Struktura poslovnih odhodkov družb v panogi upravljanje nepremičnin za obdobje 1997-2003



Vir: Lastni izračuni na podlagi podatkov iz baze AJPES, 2004; KAPOS GZS, 2004.

Slika 2.2: Struktura stroškov blaga, materiala in storitev za družbe v panogi upravljanje nepremičnin v obdobju 1997-2003



Vir: Lastni izračuni na podlagi podatkov iz baze AJPES, 2004; KAPOS GZS, 2004.

2B) REZULTATI PREVERJANJA PARADIGME STRUKTURA-OBNAŠANJE-USPEŠNOST NA RAVNI NACIONALNEGA TRGA

Tabela 2.14: Mere tržne strukture v panogi upravljanje nepremičnin za obdobje 1997-2003

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Št. proučevanih družb	118	131	137	189	197	216	228
Neto sprememba vstopov in izstopov družb		13	6	52	8	19	12
w_m	10,2	16,6	11,4	7,9	10,1	8,6	12,2
C_4	34,87	39,16	40,46	30,02	29,91	30,02	34,91
C_8	56,85	54,95	56,50	49,91	44,86	46,73	49,28
HHI	487,49	562,44	528,29	386,98	350,61	352,16	423,52
Št. zaposlenih	793	888	940	1201	1169	1195	1295
Neto sprememba št. Zaposlenih		95	52	261	-32	26	100
Z_m	1,89	3,04	3,72	0,41	1,02	0,50	5,33
Z_4	35,44	33,00	16,60	9,66	18,99	11,55	15,37
Z_8	45,40	41,67	37,66	20,48	29,43	25,77	21,08

*Opombe: w_m = tržni delež največjega podjetja (po realizaciji čistih prihodkov iz prodaje)
 Z_m = delež zaposlenih v največjem podjetju (po realizaciji čistih prihodkov iz prodaje).

Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES, 2004; KAPOS GZS, 2004.

Tabela 2.15: Povprečni panožni pribitek za obdobje 1997-2003, v odstotkih

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
PRIBITEK1	19,74	15,10	6,84	5,08	-1,15	0,97	-0,79
PRIBITEK2	19,74	14,11	7,62	7,70	1,87	0,88	1,64
PRIBITEK3	20,86	14,52	10,55	10,94	8,32	5,31	8,13

Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES, 2004; KAPOS GZS, 2004.

Tabela 2.16: Kazalci uspešnosti družb v panogi upravljanje nepremičnin za obdobje 1997-2003, v odstotkih

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
ROE	2,4	4,2	4	1,6	-4,9	-33	0,7
ROA	1,3	1,8	2	0,8	-2,2	-12	0,2
ROS1	5,6	7,4	5,1	3,7	-2,4	-29,2	2,8
ROS2	4,9	7,9	6,2	2,3	-7,5	-31,4	0,6
PM	4,2	6,9	5,5	2,1	-6,2	-27,7	0,5

Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES, 2004; KAPOS GZS, 2004.

Tabela 2.17: Korelacijski koeficienti in pripadajoče stopnje značilnosti za povezavo med obnašanjem in kazalci uspešnosti poslovanja družb v panogi upravljanje nepremičnin

		ROA	ROS1	ROS2	PM
P1	R	0,475	0,471	0,539	0,531
	P	(0,286)	(0,286)	(0,211)	(0,220)
P2	R	0,568	0,567	0,620	0,613
	P	(0,184)	(0,184)	(0,137)	(0,143)
P3	R	0,614	0,621	0,651	0,645
	P	(0,142)	(0,136)	(0,113)	(0,117)

Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES, 2004; KAPOŠ GZS, 2004.

PRILOGA 3: Rezultati na ravni regionalnega trga

3 A) PODATKI ZA DOLOČITEV LOKALNEGA ZNAČAJA DEJAVNOSTI

Tabela 3.1: Lokalna razpršenost oziroma koncentracija dejavnosti upravljanje nepremičnin po regijah, 2002

REGIJA	Število upravnikov	Število zaposlenih (po del. urah)	Ustvarjeni prihodki (000SIT)	Dodana vrednost (000 SIT)	Neto dobiček (000 SIT)			Povprečni tržni delež (%)		Število stavb	Povprečno število stavb na upravnika	Povprečni prihodek upravnika na objekt
					(1) Delež podjetij s čistim dobičkom	(2) Delež podjetij s čisto izgubo		(1) Nacionalni trg	(2) Regionalni trg			
Osrednjeslovenska	118	505	10394853	2694714	-278666	69	21	0,44	0,85	5310	45	1958,00
Obalno-kraška	10	26	444986	169878	26212	80	20	0,18	10	1429	143	311,40
Savinjska	17	125	1608535	584409	59980	82	18	0,46	5,88	1910	112	842,16
Zasavska	2	21	106056	58397	6555	50	50	0,26	50	644	322	164,68
Podravska	24	331	4167712	1702176	76008	75	25	0,86	4,17	3156	132	1320,57
Spodnjeposavska	4	1	28403	-8576	-13385	50	50	0,04	25	377	94	75,34
Gorenjska	11	35	693915	259170	-38731	64	27	0,33	9,09	1765	160	393,15
Goriška	10	50	440747	218271	23623	50	40	0,22	10	953	95	462,48
Jugovzhodna Slovenija	4	40	721350	355695	48509	50	50	0,78	25	811	203	889,46
Koroška	5	30	828552	163957	-5767340	60	40	0,45	20	745	149	1112,15
Notranjsko-kraška	7	20	391080	55808	-4758	71	29	0,25	14,29	437	62	894,92
Pomurska	4	11	913427	278188	129381	100	0	0,97	25	469	117	1947,61
Skupaj	216	1195	20739616	6532087	-5732612	70	25	0,46		18006	83	1151,88

Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES, 2004; KAPOŠ GZS, 2004; Popis prebivalstva 2002, 2004.

Tabela 3.2: Mere tržne strukture v panogi upravljanje nepremičnin za obdobje 1997-2003, po statističnih regijah (število družb, vstopi in izstopi, tržni deleži)

REGIJE	Št. proučevanih družb							Neto sprememba vstopov in izstopov družb							Tržni delež največjega podjetja						
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Osrednjeslovenska	47	59	73	102	105	118	124		12	14	29	3	13	6	22,6	29,5	20,7	14,8	20,0	16,54	21,73
Obalno-kraška	3	4	4	7	9	10	15		1	0	3	2	1	5	81,7	67,2	95,5	88,4	78,1	73,92	58,01
Savinjska	7	7	9	14	17	17	16		0	2	5	3	0	-1	38,6	37,9	31,0	58,9	26,3	28,25	30,79
Zasavska	2	3	3	2	2	2	2		1	0	-1	0	0	0	100	78,9	73,8	75,5	76,3	81,96	74,74
Podravska	7	12	14	20	22	24	26		5	2	6	2	2	2	29,8	36,7	45,6	43,0	24,2	28,06	19,69
Spodnjeposavska	4	4	3	5	5	4	5		0	-1	2	0	-1	1	91,9	85,7	84,8	78,2	77,7	84,44	87,01
Gorenjska	2	3	4	6	11	11	11		1	1	2	5	0	0	72,0	70,0	69,0	58,1	44,7	52,93	33,32
Goriška	7	7	7	10	8	10	10		0	0	3	-2	2	0	35,4	33,5	30,7	32,1	29,6	31,65	30,07
Jugovzhodna Slovenija	2	2	2	3	3	4	5		0	0	1	0	1	1	94,0	92,0	92,0	96,0	96,0	73,32	67,00
Koroška	3	3	3	4	4	5	5		0	0	1	0	1	0	85,0	87,0	91,0	78,0	80,0	68,16	65,38
Notranjsko-kraška	1	1	3	6	6	7	6		0	2	3	0	1	-1	100	100	47,0	59,9	63,6	62,76	66,91
Pomurska	0	1	3	5	5	4	3			2	2	0	-1	-1		100	73,0	63,4	77,5	90,65	87,82

Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES, 2004; KAPOS GZS, 2004.

Tabela 3.3: Mere tržne strukture v panogi upravljanje nepremičnin za obdobje 1997-2003, po statističnih regijah (koncentracijski koeficient ponudbe in HHI)

REGIJE	C ₄ *							HHI						
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Osrednjeslovenska	70,43	65,12	63,73	52,57	59,27	56,55	62,39	1420,64	1435,04	1157,49	851,20	1002,35	955,59	1120,87
Obalno-kraška	100	86,84	98,02	94,05	88,13	84,72	91,36	7004,44	5073,16	9132,72	7860,86	6224,76	5626,88	4043,16
Savinjska	66,12	62,64	60,29	82,28	61,32	61,28	63,33	2547,61	2372,76	2182,83	3720,75	1353,62	1410,03	1551,44
Zasavska		100	100					10000	6672,75	6131,60	6297,78	6384,57	7042,64	6224,12
Podravska	53,55	69,34	71,90	73,51	63,87	58,22	59,17	2364,87	1937,04	2438,43	2313,24	1316,65	1266,30	1072,19
Spodnjeposavska	98,91	100	100	90,00	89,90	94,25	100	8498,77	7547,48	7426,69	6377,03	6282,90	7259,48	7739,62
Gorenjska		95,38	93,7	81,2	85,8	90,03	80,43	5924,67	5611,49	5430,58	4073,90	2778,98	3345,54	2109,91
Goriška	64,5	58,5	57,8	58,19	58,6	55,02	53,55	2550,27	2322,76	2259,59	2275,32	2220,26	2091,20	2030,03
Jugovzhodna Slovenija				98,74	98,90	97,51	92,97	8924,77	8541,6	8594,5	9125,6	9204,11	5964,34	5201,62
Koroška	98,32	98,72	99,06	94,88	96,86	98,06	94,85	7493,02	7632,08	8393,66	6411,29	6714,168	5542,07	5155,48
Notranjsko-kraška			91,20	83,45	85,05	77,66	82,44	10000	10000	4243,54	4335,37	4655,96	4354,97	4827,71
Pomurska			94,40	81,50	86,09	95,12	93,84		10000	5795,08	4507,01	6168,76	8258,05	7698,37

* Opomba: kjer je število podjetij ≤ 10 je namesto C₄ upoštevan koeficient koncentracije za prvi dve največji podjetji (glede na realizirane čiste prihodke iz prodaje).

Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES, 2004; KAPOS GZS, 2004.

Tabela 3.4: Mere tržne strukture v panogi upravljanje nepremičnin za obdobje 1997-2003, po statističnih regijah (število zaposlenih in neto spremembe)

REGIJE	Št. zaposlenih							Neto sprememba št. zaposlenih						
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Osrednjeslovenska	327	381	424	603	532	505	558		54	43	179	-71	-27	53
Obalno-kraška	2	3	30	31	30	26	64		1	27	1	-1	-4	38
Savinjska	27	31	49	88	110	125	124		4	18	39	22	15	-1
Zasavska	3	28	29	29	28	21	18		25	4	0	-1	-7	-3
Podravska	34	53	136	223	301	331	357		19	83	87	78	30	26
Spodnjeposavska	11	4	1	1	1	1	1		-7	3	0	0	0	0
Gorenjska	16	18	19	19	39	35	30		2	1	0	20	-4	-5
Goriška	46	59	60	57	52	50	46		13	1	-3	-5	-2	-4
Jugovzhodna Slovenija	20	20	21	23	22	40	44		0	1	2	-1	18	4
Koroška	24	24	25	31	27	30	25		0	1	6	-4	3	-5
Notranjsko-kraška	9	9	13	14	17	20	17		0	4	1	3	3	-3
Pomurska		10	13	14	10	11	12			3	1	-4	1	1

Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES, 2004; KAPOS GZS, 2004.

Tabela 3.5: Mere tržne strukture v panogi upravljanje nepremičnin za obdobje 1997-2003, po statističnih regijah (koncentracija zaposlenih v podjetjih)

REGIJE	Z_m							Z_4^*						
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Osrednjeslovenska	4,6	7,1	8,3	0,5	1,5	1,2	12,4	61,77	55,38	51,87	24,87	41,73	31,68	35,66
Obalno-kraška	100	66,7	0,5	51,6	50,0	50,0	65,6		66,7	93,3	90,3	86,7	84,62	93,75
Savinjska	22,2	25,8	16,3	1,1	13,6	12,8	13,7	44,4	45,16	28,57	50,0	52,73	52,80	51,61
Zasavska	100	89,3	89,7	86,2	85,7	80,9	77,8		100	100				
Podravska	44,1	15,1	58,1	2,2	2,7	3,0	2,8	55,88	58,49	75,74	65,47	53,16	43,20	42,58
Spodnjeposavska	90,9	75,0	100	100	100	100	100	100	100				100	100
Gorenjska	93,8	83,4	79,0	79,0	38,5	31,4	50,0		94,4	94,4	94,4	87,2	82,86	90,0
Goriška	17,4	13,6	13,3	12,3	19,2	12,0	13,0	47,8	40,68	38,33	35,09	32,6	30,0	32,61
Jugovzhodna Slovenija	100	100	95,2	95,7	95,5	50,0	47,7				100	100	97,5	93,18
Koroška	79,2	79,2	76,0	58,1	59,3	53,3	64,0	100	100	96,0	74,19	77,8	80,0	92,0
Notranjsko-kraška	100	100	61,5	28,6	29,4	30,0	35,3			92,3	85,7	82,3	40,0	47,06
Pomurska		100	61,5	28,6	10,0	18,2	25,0			92,3	85,7	40,0	63,64	58,33

* Opomba: kjer je število podjetij ≤ 10 je Z_4 ustrezno nadomeščen s koncentracijskim koeficientom za prvi dve največji podjetji (glede na realizirane čiste prihodke iz prodaje).

Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES, 2004; KAPOS GZS, 2004.

Tabela 3.6: Povprečni pribitek, ki so ga dosegala podjetja v posamezni regiji v obdobju 1997-2003, v odstotkih

REGIJE	PRIBITEK1							PRIBITEK3						
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Osrednjeslovenska	27,88	26,63	10,76	8,53	2,46	-0,21	3,29	29,28	27,53	11,46	9,42	3,24	0,51	4,78
Obalno-kraška	-3,31	-0,08	3,55	7,89	-13,17	10,13	5,85	-3,31	-0,08	3,55	7,99	-13,17	16,88	8,33
Savinjska	-0,81	-1,01	8,42	1,33	-6,19	-5,31	-4,99	-0,39	-0,58	8,75	1,56	0,61	-1,91	-1,03
Zasavska	-1,70	-3,90	-3,82	-2,96	-1,40	-1,35	-1,49	-1,70	-1,87	-3,79	-2,96	-1,36	-0,67	4,15
Podravska	-6,58	23,63	-8,00	-0,04	-5,17	-6,30	-6,05	-6,58	-1,96	25,41	29,04	31,70	20,26	13,44
Spodnjeposavska	2,88	-1,44	104,84	18,24	20,22	7,25	38,28	2,88	-1,44	104,84	18,24	20,22	16,17	38,28
Gorenjska	13,98	-1,33	2,44	2,77	7,91	113,79	-2,12	13,98	-1,33	2,44	2,77	26,84	16,64	1,24
Goriška	8,98	5,56	8,81	5,54	6,91	6,23	3,34	8,98	5,56	8,82	5,54	6,91	7,25	9,46
Jugovzhodna Slovenija	11,69	-1,77	3,04	3,10	1,93	0,49	-6,83	11,69	-1,77	3,04	3,12	2,04	7,13	5,29
Koroška	-9,26	-14,85	-7,51	-10,48	-11,62	-66,73	-11,03	-2,12	-8,79	-2,45	-10,48	-11,62	-66,36	-10,92
Notranjsko-kraška	-7,55	-29,26	-1,90	-7,37	-2,88	-5,33	-2,64	-7,55	-29,26	0,64	-7,30	-2,88	-5,07	-0,85
Pomurska		-24,26	72,62	53,91	-18,55	-1,40	-24,97		-24,26	72,62	53,91	16,47	32,32	73,34

Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES, 2004; KAPOS GZS, 2004.

Tabela 3.7: Kazalci uspešnosti družb v posamezni regiji v obdobju 1997-2003, v odstotkih (donosnost sredstev in donosnost prodaje)

REGIJE	ROA							ROS2						
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Osrednjeslovenska	2,55	3,27	3,46	0,64	-1,92	-1,44	-0,06	6,10	11,96	7,59	1,45	-4,41	-2,93	0,13
Obalno-kraška	0,25	-0,09	1,48	0,50	4,79	2,21	1,46	2,09	-0,59	1,86	0,99	12,13	7,89	3,75
Savinjska	4,45	3,42	3,23	0,84	0,47	0,88	0,85	5,98	5,36	7,64	0,98	1,91	4,16	5,31
Zasavska	0,82	-0,52	-5,59	-1,03	1,68	5,21	2,04	2,11	-0,59	-6,54	-1,43	2,11	6,77	3,19
Podravska	0,14	0,10	1,20	2,41	-3,03	0,68	0,53	1,22	0,75	7,60	7,51	-12,03	2,00	1,49
Spodnjeposavska	0,12	-0,76	-12,75	-2,78	-2,78	-3,33	-211,88	0,62	-7,53	-18,71	-50,80	-46,85	-52,31	-1119,29
Gorenjska	2,16	0,82	1,78	1,62	2,24	-2,37	0,54	6,97	2,66	6,31	5,40	8,95	-5,87	2,36
Goriška	6,82	5,80	5,84	2,90	5,07	3,73	6,31	12,33	10,24	10,56	5,68	9,41	5,84	12,32
Jugovzhodna Slovenija	1,74	1,78	1,27	0,67	0,30	1,56	2,60	7,37	9,96	7,23	3,63	1,81	8,52	13,61
Koroška	-0,24	-0,49	-0,22	-0,53	-8,72	-348,01	-1,22	-3,94	-8,19	-3,77	-8,10	-108,84	-1410,6	-5,17
Notranjsko-kraška	0,05	-3,72	2,21	-11,60	0,27	-1,39	-1,27	0,39	-28,45	2,90	-20,31	0,40	-1,49	-1,44
Pomurska		-8,28	8,15	4,77	5,97	8,55	6,95		-23,58	30,96	35,20	17,09	18,20	18,14

Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES, 2004; KAPOS GZS, 2004.

Tabela 3.8: Kazalci uspešnosti družb v posamezni regiji v obdobju 1997-2003, v odstotkih (donosnost prodaje iz tekočega poslovanja in čista dobičkovnost prihodkov)

REGIJE	ROSI							PM						
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Osrednjeslovenska	4,54	15,26	8,08	4,00	0,75	-0,80	2,55	5,40	10,83	6,86	1,33	-3,62	-2,68	-0,12
Obalno-kraška	-4,89	-0,75	3,35	4,66	-18,80	0,58	-1,96	1,80	-0,54	1,81	0,97	8,52	6,67	3,33
Savinjska	4,45	3,42	3,23	0,84	0,47	-2,89	-2,24	5,42	4,85	5,58	0,88	1,64	3,73	4,54
Zasavska	-1,73	-1,90	-4,71	-3,17	-1,37	-0,96	1,38	2,01	-0,55	-6,39	-1,36	2,00	6,18	3,11
Podravska	-7,50	2,86	-0,83	0,45	-12,76	3,41	3,23	1,02	0,55	6,23	6,85	-10,55	1,82	1,34
Spodnjeposavska	2,51	-3,41	-5,33	-12,48	-6,31	-36,76	25,45	0,59	-6,06	-16,18	-42,95	-42,82	-47,12	-781,83
Gorenjska	11,92	-1,58	2,36	2,55	5,23	8,27	-2,19	6,71	2,50	5,88	5,08	8,01	-5,60	1,94
Goriška	3,97	3,48	6,18	2,38	4,90	4,80	7,75	10,38	8,85	9,41	5,17	8,41	5,36	10,68
Jugovzhodna Slovenija	10,44	-1,81	2,95	2,94	1,91	6,12	5,09	6,79	7,68	6,09	3,26	1,62	6,72	10,30
Koroška	-1,33	-8,81	-2,25	-11,96	-19,58	-1328,19	-14,34	-2,67	-6,62	-3,14	-7,33	-98,09	-696,07	-4,18
Notranjsko-kraška	-8,16	-41,37	-0,75	-12,54	-5,09	-10,48	-2,40	0,32	-19,50	2,76	-19,13	0,37	-1,22	-1,33
Pomurska		-32,04	29,13	29,69	14,61	21,21	18,29		-21,01	28,27	28,38	10,91	14,16	15,08

Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES, 2004; KAPOS GZS, 2004

Tabela 3.9: Korelacijski koeficienti in pripadajoče stopnje značilnosti za povezavo med elementi tržne strukture in tržne moči ter kazalci uspešnosti poslovanja družb v posameznih statističnih regijah

REGIJE		PRIBITEK1	PRIBITEK2	PRIBITEK3		ROA	ROS1	ROS2	PM
Osrednjeslovenska	R	0,731	0,731	0,739	R	0,619	0,447	0,608	0,604
	P	(0,062)	(0,062)	(0,058)	P	(0,138)	(0,315)	(0,147)	(0,151)
Obalno-kraška	R	-0,050	-0,049	-0,189	R	-0,381	0,228	-0,455	-0,189
	P	(0,916)	(0,916)	(0,685)	P	(0,399)	(0,622)	(0,304)	(0,685)
Savinjska	R	0,163	0,163	-0,054	R	-0,197	-0,109	-0,612	-0,612
	P	(0,726)	(0,726)	(0,909)	P	(0,672)	(0,817)	(0,141)	(0,144)
Zasavska	R				R				
	P				P				
Podravska	R	0,389	0,651	0,472	R	0,328	0,212	0,347	0,343
	P	(0,388)	(0,113)	(0,285)	P	(0,473)	(0,648)	(0,446)	(0,452)
Spodnjeposavska	R	0,290	0,279	0,279	R	-0,372	0,493	-0,318	-0,306
	P	(0,527)	(0,544)	(0,544)	P	(0,411)	(0,261)	(0,487)	(0,505)
Gorenjska	R	0,170	0,121	-0,107	R	-0,142	0,078	-0,160	-0,146
	P	(0,748)	(0,819)	(0,840)	P	(0,788)	(0,883)	(0,763)	(0,783)
Goriška	R	0,734	0,734	-0,010	R	0,325	-0,539	0,282	0,241
	P	(0,060)	(0,060)	(0,983)	P	(0,477)	(0,212)	(0,541)	(0,602)
Jugovzhodna Slovenija	R	0,992	0,992	-0,471	R	-0,948	-0,568	-0,942	-0,934
	P	(0,008)	(0,008)	(0,529)	P	(0,432)	(0,432)	(0,058)	(0,066)
Koroška	R	-0,193	-0,193	-0,075	R	-0,199	-0,194	-0,196	-0,189
	P	(0,678)	(0,678)	(0,874)	P	(0,670)	(0,677)	(0,674)	(0,685)
Notranjsko-kraška	R	0,550	0,649	0,612	R	0,313	0,652	0,238	0,232
	P	(0,337)	(0,236)	(0,269)	P	(0,608)	(0,233)	(0,700)	(0,708)
Pomurska	R	-0,172	-0,062	0,323	R	0,949	-0,148	-0,434	-0,234
	P	(0,782)	(0,922)	(0,596)	P	(0,014)	(0,812)	(0,466)	(0,704)

Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES, 2004; KAPOS GZS, 2004.

Tabela 3.10: Korelacijski koeficienti in pripadajoče stopnje značilnosti za povezavo med obnašanjem in kazalci uspešnosti poslovanja družb v posameznih statističnih regijah

REGIJE		ROA	ROS1	ROS2	PM		ROA	ROS1	ROS2	PM		ROA	ROS1	ROS2	PM
Osrednjeslovenska	R	0,804	0,741	0,848	0,850	PRIBITEK1	0,804	0,741	0,848	0,850	PRIBITEK2	0,802	0,733	0,844	0,845
	P	(0,029)	(0,057)	(0,016)	(0,015)		(0,029)	(0,057)	(0,016)	(0,015)		(0,030)	(0,061)	(0,017)	(0,017)
Obalno-kraška	R	-0,510	0,893	-0,441	-0,336	PRIBITEK1	-0,510	0,893	-0,441	-0,336	PRIBITEK2	-0,374	0,788	-0,266	-0,153
	P	(0,243)	(0,007)	(0,322)	(0,461)		(0,243)	(0,007)	(0,322)	(0,461)		(0,408)	(0,035)	(0,564)	(0,743)
Savinjska	R	0,540	0,792	0,468	0,333	PRIBITEK1	0,540	0,792	0,468	0,333	PRIBITEK2	0,270	0,944	0,384	0,196
	P	(0,211)	(0,034)	(0,290)	(0,465)		(0,211)	(0,034)	(0,290)	(0,465)		(0,559)	(0,001)	(0,395)	(0,674)
Zasavska	R	0,816	0,711	0,841	0,842	PRIBITEK1	0,662	0,883	0,695	0,704	PRIBITEK2	0,577	0,943	0,603	0,612
	P	(0,025)	(0,074)	(0,018)	(0,017)		(0,106)	(0,008)	(0,083)	(0,078)		(0,175)	(0,001)	(0,152)	(0,141)
Podravska	R	0,021	0,321	-0,001	0,000	PRIBITEK1	-0,019	0,037	-0,153	-0,134	PRIBITEK2	-0,053	-0,140	-0,093	-0,088
	P	(0,964)	(0,482)	(0,998)	(1,000)		(0,967)	(0,938)	(0,744)	(0,775)		(0,911)	(0,764)	(0,843)	(0,851)
Spodnjeposavska	R	-0,185	0,195	-0,130	-0,129	PRIBITEK1	-0,173	0,128	-0,120	-0,119	PRIBITEK2	-0,173	0,128	-0,120	-0,119
	P	(0,691)	(0,676)	(0,780)	(0,782)		(0,711)	(0,784)	(0,798)	(0,799)		(0,711)	(0,784)	(0,798)	(0,799)
Gorenjska	R	-0,863	0,504	-0,820	-0,820	PRIBITEK1	-0,702	0,675	-0,635	-0,638	PRIBITEK2	-0,014	0,688	0,100	0,084
	P	(0,012)	(0,248)	(0,024)	(0,024)		(0,079)	(0,096)	(0,125)	(0,123)		(0,976)	(0,087)	(0,832)	(0,859)
Goriška	R	0,234	-0,219	0,135	0,131	PRIBITEK1	0,234	-0,219	0,135	0,131	PRIBITEK2	0,668	0,789	0,677	0,687
	P	(0,613)	(0,636)	(0,773)	(0,780)		(0,613)	(0,636)	(0,773)	(0,780)		(0,101)	(0,035)	(0,095)	(0,088)
Jugovzhodna Slovenija	R	-0,382	0,537	-0,533	-0,417	PRIBITEK1	-0,382	0,537	-0,533	-0,417	PRIBITEK2	0,277	0,998	0,108	0,205
	P	(0,397)	(0,214)	(0,218)	(0,352)		(0,397)	(0,214)	(0,218)	(0,352)		(0,548)	(0,000)	(0,817)	(0,660)
Koroška	R	0,995	0,995	0,993	0,988	PRIBITEK1	0,995	0,995	0,993	0,988	PRIBITEK2	0,986	0,987	0,988	0,987
	P	(0,000)	(0,000)	(0,000)	(0,000)		(0,000)	(0,000)	(0,000)	(0,000)		(0,000)	(0,000)	(0,000)	(0,000)
Notranjsko-kraška	R	0,285	0,989	0,840	0,735	PRIBITEK1	0,300	0,900	0,844	0,741	PRIBITEK2	0,316	0,992	0,845	0,746
	P	(0,536)	(0,000)	(0,018)	(0,060)		(0,513)	(0,000)	(0,017)	(0,057)		(0,490)	(0,000)	(0,017)	(0,054)
Pomurska	R	0,371	0,599	0,673	0,714	PRIBITEK1	0,478	0,689	0,750	0,799	PRIBITEK2	0,803	0,861	0,850	0,883
	P	(0,469)	(0,209)	(0,143)	(0,111)		(0,338)	(0,130)	(0,086)	(0,056)		(0,054)	(0,028)	(0,032)	(0,020)

Vir: Lastni izračuni v SPSS na podlagi podatkov iz baze AJPES, 2004; KAPOS GZS, 2004.

PRILOGA 4: Podatki za določitev dejavnikov iz širšega zunanjega okolja

Tabela 4.1: Neenakost porazdelitve dohodka v Sloveniji 1997-2000 (kazalniki socialne povezanosti)

	1997	1998	1999	2000
Ginijev koeficient				
-brez dohodka v naravi	0,26	0,27	0,25	0,25
-z dohodkom v naravi			0,22	0,22
Razmerje kvintilnih razredov (80/20)				
-brez dohodka v naravi	3,7	3,6	3,6	3,6*
-z dohodkom v naravi	3,2	3,2	3,2	3,2

* EU-15 = 4,4

Vir: Prva statistična objava: življenjska raven, 2004.

Tabela 4.2: Stanovanjski sklad v Sloveniji: število na novo izgrajenih stavb s stanovanji in stanovanj v obdobju 1991-1995 in 1996-2000 po statističnih regijah

REGIJA	STAVBE		STANOVANJA	
	1991-1995	1996-2000	1991-1995	1996-2000
Osrednjeslovenska	21776	4655	28277	7534
Obalno-kraška	1072	937	1659	1502
Savinjska	2972	2559	3896	3242
Zasavska	304	269	400	335
Podravska	3774	3671	4957	4712
Spodnjeposavska	995	799	1164	905
Gorenjska	1886	1619	2354	2020
Goriška	1192	1131	1510	1475
Jugovzhodna Slovenija	2169	1729	2523	1986
Koroška	884	789	1140	940
Notranjsko-kraška	566	415	707	482
Pomurska	1714	1402	1926	1576
Skupaj	21776	19975	28277	26709

Vir: Popis prebivalstva 2002, 2004..

Tabela 4.3: Delež vrednosti opravljenih gradbenih del po tipu gradbene aktivnosti, Slovenija 1999-2003

	1999	2000	2001	2002	2003
Gradnja novih objektov	35,8	35,3	40,2	36,5	34,1
Rekonstrukcije objektov	9,5	7,4	7,4	7,9	7,6
Investicijska vzdrževalna dela	3,4	3,4	4,8	3,9	4,1
Redna vzdrževalna dela	2,7	2,0	2,8	2,6	1,7

*Opomba: objekt = stavba z enim ali več prostori v katere ljudje vstopajo in so namenjene prebivanju ali opravljanju dejavnosti; drugačna razmejitev primerna za moje potrebe ni bila mogoča.

Vir: Statistične informacije, 2004.

PRILOGA 5: Opredelitev enačb

1. OPREDELITEV TRŽNE MOČI⁵²

$$\text{PRIBITEK1} = (\text{čisti prihodki od prodaje} / \text{poslovni odhodki}) * 100 \quad (1.1)$$

$$\text{PRIBITEK2} = (\text{čisti prihodki od prodaje} / \text{nabavna vrednost}^{53}) * 100 \quad (1.2)$$

$$\text{PRIBITEK3} = (\text{kosmati donos od poslovanja} / \text{nabavna vrednost}) * 100 \quad (1.3)$$

2. USPEŠNOST POSLOVANJA⁵⁴

$$\text{ROA} = (\text{čisti dobiček} / \text{sredstva}^{55}) * 100 \quad (2.1)$$

$$\text{ROS1} = (\text{dobiček iz poslovanja} / \text{kosmati donos od poslovanja}) * 100 \quad (2.2)$$

$$\text{ROS2} = (\text{čisti dobiček} / \text{čisti prihodki od prodaje}) * 100 \quad (2.3)$$

$$\text{PM} = (\text{čisti dobiček} / \text{prihodki}) * 100 \quad (2.4)$$

3. KAZALCI EKONOMIČNOSTI

$$\text{Celotna gospodarnost} = \text{prihodki} / \text{odhodki} \quad (3.1)$$

$$\text{Gospodarnost poslovanja} = \text{poslovni prihodki} / \text{poslovni odhodki} \quad (3.2)$$

$$\text{Prihodki in odhodki od financiranja} = \text{finančni prihodki} / \text{finančni odhodki} \quad (3.3)$$

4. IZRAČUN RENTABILNOSTI POSLOVANJA

$$\text{Rentabilnost poslovanja} = \text{neto čisti dobiček} / \text{osnovni kapital} \quad (4.1)$$

5. KAZALCI FINANČNE STRUKTURE

$$\text{Finančna neodvisnost} = \text{kapital} / \text{sredstva} \quad (5.1)$$

$$\text{Koefficient zadolženosti} = \\ (\text{finančne in poslovne obveznosti} / \text{obveznosti do virov sredstev}) \quad (5.2)$$

$$\text{Stopnja kapitalizacije} = 1 - \text{koefficient zadolženosti} \quad (5.3)$$

⁵² V prihodkih pri vseh izračunih ni upoštevanega povečanja in zmanjšanja vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje, ker le-te v storitvenih podjetjih ne opravljajo iste funkcije kot v proizvodnih podjetjih.

⁵³ Nabavna vrednost ali proizvajalni stroški prodanih količin = odhodki poslovanja – povečanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje + zmanjšanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje.

⁵⁴ V obdelavah panoge in regij je v števcu upoštevan neto dobiček (dobiček – izguba).

⁵⁵ Povprečno stanje je zaradi odvzema identifikatorjev iz baze nadomeščeno s celotnim stanjem konec obravnavanega leta.

$$\text{Delež neto dolga} = (\text{neto dolg}^{56} / \text{obveznosti do virov sredstev}) * 100 \quad (5.4)$$

$$\text{Kazalnik finančnega vzvoda} = \text{dolgovi}^{57} / \text{kapital} \quad (5.5)$$

$$\begin{aligned} &\text{Kratkoročna zadolženost} = \\ &(\text{kratkoročne finančne in poslovne obveznosti} / \text{obveznosti do virov sredstev}) * 100 \end{aligned} \quad (5.6)$$

$$\begin{aligned} &\text{Dolgoročna zadolženost} = \\ &(\text{dolgoročne finančne in poslovne obveznosti} / \text{obveznosti do virov sredstev}) * 100 \end{aligned} \quad (5.7)$$

6. KAZALCI PLAČILNE SPOSOBNOSTI

$$\text{Kratkoročni koeficient} = \text{kratkoročna sredstva}^{58} / \text{kratkoročne obveznosti}^{59} \quad (6.1)$$

$$\begin{aligned} &\text{Pospešeni koeficient} = \\ &((\text{likvidna sredstva}^{60} + \text{kratkoročne terjatve}) / \text{kratkoročne obveznosti}) \end{aligned} \quad (6.2)$$

$$\text{Hitri koeficient} = \text{likvidna sredstva} / \text{kratkoročne obveznosti} \quad (6.3)$$

7. KAZALNIKI OBRAČANJA

$$\text{Kratkoročni koeficient} = \text{kratkoročna sredstva} / \text{kratkoročne obveznosti} \quad (7.1)$$

$$\begin{aligned} &\text{Pospešeni koeficient} = \\ &((\text{likvidna sredstva} + \text{kratkoročne terjatve}) / \text{kratkoročne obveznosti}) \end{aligned} \quad (7.2)$$

$$\text{Hitri koeficient} = \text{likvidna sredstva} / \text{kratkoročne obveznosti} \quad (7.3)$$

$$\begin{aligned} &\text{Razmerje kratkoročnih poslovnih terjatev in obveznosti} = \\ &(\text{kratkoročne poslovne terjatve} / \text{kratkoročne poslovne obveznosti}) \end{aligned} \quad (7.4)$$

$$\text{Koeficient obračanja sredstev} = \text{prihodki} / \text{sredstva} \quad (7.5)$$

$$\begin{aligned} &\text{Denarni cikel} = \\ &(\text{dnevi vezave terjatev do kupcev}^{61} - \text{dnevi obveznosti do dobaviteljev}^{62}) \end{aligned} \quad (7.6)$$

8. KAZALNIKI STRUKTURE SREDSTEV IN INVESTIRANJA

⁵⁶ Neto dolg = finančne in poslovne obveznosti - poslovne terjatve – kratkoročne finančne naložbe- dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina – dolgoročne finančne naložbe.

⁵⁷ Dolgovi = dolgoročne finančne in poslovne obveznosti + kratkoročne finančne in poslovne obveznosti.

⁵⁸ Kratkoročna sredstva = gibljiva sredstva – dolgoročne poslovne terjatve.

⁵⁹ Kratkoročne obveznosti = kratkoročne finančne in poslovne obveznosti + pasivne časovne razmejitev.

⁶⁰ Likvidna sredstva = denarna sredstva + kratkoročne finančne naložbe.

⁶¹ Dnevi vezave terjatev do kupcev = (kratkoročne poslovne terjatve / čisti prihodki od prodaje) * 365; za leti 2002 in 2003 je zaradi spremenjene metodologije ustrezna postavka v BS kratkoročne poslovne terjatve do kupcev.

⁶² Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev = (kratkoročne poslovne obveznosti / stroški materiala in storitev) * 365; za leti 2002 in 2003 je zaradi spremenjene metodologije ustrezna postavka v BS kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev.

$$\text{Delež gibljivih sredstev v sredstvih} = 100 - \text{delež stalnih sredstev v sredstvih} \quad (8.1)$$

$$\begin{aligned} \text{Delež finančnih naložb v sredstvih} = \\ (\text{kratkoročne finančne naložbe} + \text{dolgoročne finančne naložbe} / \text{sredstva}) * 100 \end{aligned} \quad (8.2)$$

9. IZRAČUN DODANE VREDNOSTI⁶³

$$\begin{aligned} \text{Dodana vrednost} = & \text{čisti prihodki iz prodaje} + \text{povečanje vrednosti zalog proizvodov in} \\ & \text{nedokončane proizvodnje} - \text{zmanjšanje vrednosti zalog proizvodov in} \\ & \text{nedokončane proizvodnje} + \text{usredstveni lastni proizvodi in storitve} + \\ & \text{subvencije, dotacije, regresi in drugi prihodki, ki so povezani s poslovnimi} \\ & \text{učinki} + \text{drugi poslovni prihodki} - \text{stroški blaga, materiala in storitev} - \\ & \text{drugi poslovni odhodki} \end{aligned} \quad (9.1)$$

10. IZRAČUN INDEKSA RASTI PANOGE

$$\text{Indeks rasti prodaje} = (\text{čisti prihodki iz prodaje}_t / \text{čisti prihodki iz prodaje}_{t-1}) * 100 \quad (10.1)$$

⁶³ Vir: Kazalci finančne uspešnosti gospodarjenja v letu 1995 po sektorju in regijah, 1996, str. 62.