

2014

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

STEFANI NIKOLIĆ

STEFANI NIKOLIĆ

KOPER, 2014

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

MANAGEMENT IN KRIZA V IZBRANEM
PODJETJU

Stefani Nikolić

Koper, 2014

Mentor: viš. pred. mag. Dušan Gošnik

POVZETEK

V zaključni projektni nalogi je predstavljen vpliv gospodarske krize na izbrano nepremičninsko agencijo. V nalogi opisujemo vzroke za nastale krizne situacije, s katerimi se je podjetje srečalo v obdobju 2007–2014. Opisujemo način prilagajanja zunanjim spremembam, čemur v nalogi posvečamo posebno pozornost. Na podlagi osebnega razgovora in intervjuja z nepremičninskim posrednikom iz izbrane nepremičninske agencije smo analizirali njihove prilagoditve na zunanje spremembe poslovnega okolja. S pomočjo strokovne literature in zbranih informacij smo razvili predloge izboljšav za ustrežnejše prilagajanje podjetja.

Ključne besede: management, kriza, podjetja, nepremičnine, odzivi, agencije, Stenat 2000, samostojni podjetniki, poslovno okolje.

SUMMARY

The final project work presents the impact of economic crisis in the selected real estate agency. Our paper describes the reasons for the developed crisis situations, faced by the company in the period 2007–2014. We are describing the way of adapting to external changes, which is also the focus of our final project work. On the basis of personal interview with a real estate agent from the selected real estate agency we analysed their adjustments to external environmental changes. Using the professional literature and information collected, we have developed suggestions for more appropriate company adjustment.

Keywords: management, crisis, companies, real estate, responses, agencies, Stenat 2000, entrepreneurs, environment.

UDK: 005.335:332.721(043.2)

ZAHVALA

Ob tej priložnosti se zahvaljujem viš. pred. mag. Dušanu Gošniku za vse potrebne smernice in pomoč pri izdelavi zaključne projektne naloge.

Zahvaljujem se tudi vsem predavateljem Fakultete za management, ki so mi ravno tako omogočili dokončanje študija na omenjeni fakulteti.

Zahvala nepremičninskemu posredniku Goranu Nikoliću, ki je omogočil pridobitev vseh potrebnih informacij pri izdelavi zaključne projektne naloge.

Največja zahvala gre moji družini, očetu Goranu, mami Jagodi in sestri Natali, ki so mi omogočili študij in me pri tem podpirali.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Teoretična izhodišča in opis problema.....	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge.....	2
1.3	Uporabljena metodologija raziskovanja	3
2	Okolje, gospodarska kriza in kriza v podjetju	4
2.1	Vrste kriz.....	4
2.2	Oprelitev zunanjih vplivov krize.....	6
2.2.1	Simptomi krize	6
2.2.2	Vzroki krize.....	7
2.2.3	Povodi krize.....	8
2.3	Omilitev vpliva zunanjih vplivov krize	9
2.3.1	Strateški management kot orodje preprečevanja krize v podjetju.....	9
3	Predstavitev nepremičninske agencije in pojav krize v izbranem podjetju	11
3.1	Nepremičninska agencija Stenat 2000	11
3.2	Analiza SPIN	11
3.3	Ocena o prihodnosti poslovanja Stenat 2000.....	13
3.4	Pojav krize in analiza poslovanja izbranega podjetja Stenat 2000 v času trajanja krize.....	15
3.4.1	Finančno gospodarska kriza in njen vpliv na izbrano podjetje Stenat 2000	16
3.4.2	Pojavne oblike krize v notranjem okolju izbranega podjetja Stenat 2000	17
3.5	Intervju z nepremičninskim posrednikom	18
4	Analiza odzivov managementa na obvladovanje krize v izbranem podjetju Stenat 2000	20
4.1	Analiza prvih znakov gospodarsko finančne krize in odzivi managementa v začetni fazi 2007–2008	20
4.2	Analiza odzivov managementa na gospodarsko finančno krizo v času 2009–2012....	21
4.3	Soočanje z gospodarsko finančno krizo in odzivi managementa danes 2013–2014 ...	22
4.4	Predlogi izboljšav za management izbranega podjetja	23
5	Sklep	25
	Literatura	27
	Priloga	29

PONAZORILA

Preglednica 1:	Vrste kriz glede na delitev po Dubrovskem.....	4
Preglednica 2:	Vrste kriz glede na delitev po Müllerju	6

1 UVOD

V zaključni projektni nalogi smo analizirali poslovanje izbranega podjetja v kriznih razmerah. Raziskali smo, kako se je izbrana nepremičninska agencija prilagodila zunanjim vplivom gospodarstva v času 2007–2014 ter njene odzive na nastalo krizno situacijo. Na podlagi zbranih informacij smo raziskali, ali je bilo njihovo prilagajanje zunanjim vplivom gospodarstva uspešno, in analizirali možnosti za ustrežnejše ukrepanje.

1.1 Teoretična izhodišča in opis problema

Podjetja se nenehno soočajo z zunanjimi vplivi in se nanje tudi odzivajo. Kralj (2003, 65) opisuje zunanje poslovne dejavnike kot »odsev okolja, v katerem deluje podjetje, ter so zanj dane razmere, ki pa se spreminjajo v času in se jim mora podjetje do neke mere prilagajati ali pa nanje celo vpliva«.

Vzroke in simptome krize lahko povežemo s spremembami v okolju in nanje pravočasno odreagiramo. Na ta način do neke mere preprečimo krizo in propad podjetja. V tej nalogi raziskujemo to področje na konkretnem primeru.

Kralj (2003, 62) označuje podjetje kot »poslovni in interesni sistem v tržnem gospodarstvu«. Lastniki ga ustvarijo z določenimi zastavljenimi cilji, ki pa so hkrati skupni interes vseh udeležencev v podjetju. Podjetje, ki ga bomo analizirali v empiričnem delu projektne naloge, posluje in deluje v panogi posredovanja v prometu z nepremičninami. Izbrano podjetje ima podjetniško obliko samostojnega podjetnika, zato bomo na kratko pojasnili tudi njegov pomen. Kralj (2003, 77) opisuje samostojnega podjetnika kot fizično osebo, ki na trgu samostojno opravlja svojo pridobitno dejavnost. Za vse svoje obveznosti pa odgovarja z osebnim premoženjem in premoženjem podjetja.

Dubrovski (2004, 24) označuje simptome kot znake, ki kažejo na nepravilno delovanje v podjetju, kar lahko vodi v krizo. Niso pa vzrok za krizo. Avtor opisuje vzroke kot »krivce« za nastalo krizno situacijo. Ravno tako opisuje povod krize, ki ni glavni »krivec« krize, temveč je neki manjši dogodek, ki sproži reakcije, ki spremenijo potek drugih bolj pomembnih dogodkov (Dubrovski 2004, 33 in 43). Prepoznavanje simptomov, vzrokov in povodov krize je naloga kriznih managerjev. Dubrovski (2004, 18) opisuje krizo kot »kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja«.

Kriza se ne pojavi vedno z enako stopnjo intenzivnosti. Dubrovski (2004, 74) je moč krize povzel po drugih avtorjih (Krystek 1989, 30; Tavčar 1996, 536) in jo s pomočjo nemškega avtorja Boeckenfoerde (1993) razdelil na faze glede na stopnjo intenzivnosti. Prva je potencialna kriza, ki ima že prve simptome. Omenjena vrsta krize še nima značilnih znakov, vendar pa opozarja, da v podjetju nekaj ni v redu. Druga faza je latentna kriza, ki ima že vse

značilne simptome krize. Management podjetja jih lahko že opazi. V tej fazi krize obstaja še vedno dovolj možnosti za preprečitev pojava odprte krize.

Naslednja faza je odprta ali akutna kriza, za katero je značilno, da je že vidna in ne gre več za odkrivanje in preprečevanje, temveč za reševanje. Kriza v podjetju povzroča neuravnoteženost interesov tako notranjih kot zunanjih udeležencev podjetja. Vsak udeleženec ustvari lastni interes. Naloga kriznih managerjev je, da ponovno vzpostavijo »vez« med udeleženci tako, da bodo interesi v podjetju ponovno uravnoteženi. Najbolj izraziti neuravnoteženi interesi se pojavljajo ravno v kriznem managementu, zato morajo krizni managerji poleg strokovnega znanja uporabiti tudi spretnost komunikacije in pogajanja (Dubrovski 2004, 47 in 48).

V teoretičnem delu naloge smo raziskali spremembe v okolju, simptome in vzroke nastanka krize v podjetju in raziskali, kako so v izbranem podjetju prepoznali in se soočili z gospodarsko krizo.

V empiričnem delu naloge smo analizirali vplive krize na izbrano podjetje in analizirali odzive managementa.

Osnovni obravnavan problem v tej nalogi je bil preučiti, kako naj izbrano podjetje v panogi posredovanja v prometu z nepremičninami s pomočjo analize okolja in pravočasnim ukrepanjem uspešno prepozna tveganja in vplive, ki nastanejo zaradi pojava krize. Podjetje se mora prilagoditi spremembam okolja za uspešno in učinkovito delovanje. Zato smo preučili, kako naj na osnovi tega zagotovi primerne ukrepe, nadaljnjo rast in obstoj podjetja.

Teoretični prikaz smo nadgradili z empiričnim tako, da smo na primeru izbranega podjetja raziskali in prikazali prilagajanje krizi in zunanjim spremembam. Prav tako smo analizirali, ali so bili odzivi vodstva ustrezni.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je bil opredeliti krizo in analizirati njen vpliv na konkretnem primeru poslovanja izbranega podjetja. Na podlagi preučevanja literature smo raziskali vpliv zunanjih vzrokov in analizirali, kako se je podjetje soočalo z njimi. Ugotavljali smo, ali je bila njihova prilagoditev ustrezna.

Končni cilj naloge je, da na osnovi teorije in empiričnega dela razvijemo predloge za management podjetja in možnosti ustrežnejšega poslovanja in prilagajanja na krizo.

1.3 Uporabljena metodologija raziskovanja

Naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu smo uporabili proučevanje literature in sekundarne vire na področju zunanjih vzrokov krize in na področju kriznega managementa.

V empiričnem delu smo na konkretnem primeru izbranega podjetja analizirali njihove prilagoditve zunanjim spremembam. Raziskali smo, ali so bile njihove prilagoditve skladne z ugotovitvami literature ter ustrezne, učinkovite in uspešne. Na podlagi pridobljenih podatkov smo za management izbranega podjetja v panogi posredovanja v prometu z nepremičninami razvili predloge o možnostih ustrežnejše prilagoditve omenjenim spremembam.

Predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu

Pri raziskavi v tej zaključni projektni nalogi smo izhajali iz naslednjih predpostavk:

- Podjetje brez sistematične analize okolja bo manj uspešno.
- Manager izbranega podjetja ima interes, da se preuči možnost za ustrežnejše ukrepanje.
- Pri podobnih primerih krize lahko podjetje omeji vpliv gospodarske krize s pomočjo sistematičnega analiziranja in pravočasnega ukrepanja.

V zaključni projektni nalogi veljajo sledeče omejitve raziskovanja:

- Podjetje je družinskega tipa v panogi posredovanja v prometu z nepremičninami.
- Podatki, ki smo jih uporabljali v nalogi, niso poslovna skrivnost podjetja.
- Osredotočali smo se le na eno podjetje v panogi trženja nepremičnin.

2 OKOLJE, GOSPODARSKA KRIZA IN KRIZA V PODJETJU

Ker v nadaljevanju pišemo o vrstah krize, bomo najprej na kratko opredelili pojem krize. V literaturi je možno zaslediti kar nekaj razlag krize.

Začeli bomo pri avtorju, katerega delo smo obravnavali med študijem na naši fakulteti. Dubrovski (2000, 2) je s pomočjo raznih avtorjev povzel pojem krize: »Kriza je kratkotrajno neugodno, neželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja.«

Fink (1986, 15) označuje krizo kot nestabilno obdobje ali poslovni položaj. Znotraj tega sledi neizogibna odločilna sprememba, ki je možnost nezaželenega neizogibnega izhoda ali možnost zaželenega in izjemno pozitivnega izida. Običajno razmerje teh je 50:50, vendar ga je mogoče izboljšati v prid pozitivnega izida (po Dubrovski 2004, 16).

Francoski profesor strateškega managementa Roux-Dufort navaja krizo na naslednji način: »kriza = akumulacija porušениh ravnovesij in nevednosti managementa« (Roux-Dufort 2003, 23, po Dubrovski 2004, 77).

Podjetje torej pripelje do kriznih situacij neskladje interesov vseh udeležencev, pomanjkanje potrebnega znanja managementa in kriznega managementa ter vzroki, ki se dogajajo zunaj podjetja.

2.1 Vrste kriz

Različni avtorji v svojih delih razvrščajo krize na različne načine.

Dubrovski (2004, 62–78) na podlagi različnih avtorjev opredeljuje in razvršča vrste krize na naslednji način (preglednica 1).

Preglednica 1: Vrste kriz glede na delitev po Dubrovskem

<i>Vrsta krize</i>	<i>Značilnosti</i>
	<i>Razvojne krize</i>
Razvojne krize	Predstavljajo določeno zaporedno fazo v tako ali drugače opredeljenem življenjskem ciklusu podjetja. Reševanje te vrste krize je enostavnejše, saj ima podjetje običajno na voljo veliko potrebnih sredstev. Velikokrat jih je mogoče predvideti, njihove posledice ravno tako.
Statične krize (spontane, stagnantne, eksistenčne)	Zaradi takih in drugačnih razlogov podjetje posluje neuspešno in s tem ogroža obstoj podjetja. V nasprotju z zgoraj opisanim te vrste krize niso enostavne, saj podjetje nima na voljo dovolj potrebnih sredstev.

<i>Vrsta krize</i>	<i>Značilnosti</i>
<i>Krize glede na stopnjo intenzivnosti</i>	
Potencialna kriza	Je stanje, ki sicer še ni nastopilo, vendar pa je zelo verjetno, da bo. Značilnih znakov krize še ni, vendar pa obstajajo že prvi simptomi. Glede na življenjski cikel podjetja in njegove razvojne faze je podjetje vedno v fazi potencialne krize (Spillan 2003).
Latentna kriza	Je stanje, ki kaže že vse značilne simptome krize in jih management lahko že zaznava ali pa tudi ne. Podjetje ima še vedno dovolj možnosti, da prepreči prehod v naslednjo fazo krize.
Akutna kriza	Je stanje, ki ima že vse značilnosti in posledice krize. Managementu podjetja je že vidna, zato ne gre več za odkrivanje in preprečevanje krize. To stanje je lahko še vedno obvladljivo, vendar je izid zelo negotov. Zato akutno krizo delimo na obvladljivo in neobvladljivo. Zadnja omenjena je tista, ki podjetju prepreči nadaljnje poslovanje.
<i>Kriza z vidika hitrosti nastopa</i>	
Nenadna in nepričakovana kriza	Običajno nastopi zaradi neugodnega dogodka, ki ga ni mogoče preprečiti oz. nanj vplivati. Za to stanje je značilno, da se pojavi nepričakovano, tudi takrat, ko je stanje v podjetju mirno (Boeckenfoerde 1993; Hwang in Lichtenthal 2000; Marinič 1997).
Postopna, kumulativna in spoznavna kriza	Značilno, da se pojavi predvidljivo in preračunljivo (Boeckenfoerde 1993; Hwang in Lichtenthal 2000; Marinič 1997).
<i>Krize z vidika ogroženosti ciljev podjetja</i>	
Strateška kriza	Napačno zaznavanje in predvidevanje sprememb v okolju. Posledično so tudi napačno zastavljene strateške usmeritve in njihovo uresničevanje (Krystek 1989; Müller 1985, 15).
Kriza uspešnosti	Ogroženo doseganje oz. nedoseganje meril uspešnosti in učinkovitosti (Krystek 1989; Müller 1985, 15).
Kriza likvidnosti	Podjetje ni plačilno sposobno in posledično ne poravnava svojih zapadlih obveznosti pravočasno. V tem stanju ima podjetje več obveznosti kot premoženja (Krystek 1989; Müller 1985, 15).
<i>Krize z vidika vzrokov nastanka</i>	
Endogene krize	So posledica slabega delovanja vrhnjega managementa. Temu pa sledi organizacijska kriza. Ker so težave nastale znotraj podjetja, so to notranji vzroki krize (Barnett in Pratt 2000; Kraus in Becker-Kolle 2004, 16).
Eksogene krize	Vpliv zunanjih vzrokov na poslovanje podjetja, kot je npr. globalizacija.

Vir: povzeto po Dubrovski 2004, 62–78.

Müller (1985, 39, po Boškin 2005, 4) razvršča krize v tri skupine (preglednica 2).

Preglednica 2: Vrste kriz glede na delitev po Müllerju

<i>Vrsta krize</i>	<i>Značilnosti</i>
Strateške krize	Nesposobnost podjetja. Ni več zmožno ohranjati svojega tržnega deleža, raznovrstnosti izdelka ali stroškovne prednosti.
Krize izvajanja	Podjetje ne dosega svojih ciljev, kot so: rast prodaje, dobičkonosnost itd.
Krize plačilne sposobnosti	Podjetje ni sposobno izpolnjevati svojih obveznosti.

Vir: Müller 1985, 39, po Boškin 2005, 4.

Boškin (2005, 4) pravi naslednje: »Razdelitev in opredelitev kriz je možna na toliko načinov oz. vidikov, kolikor je različnih podjetij, ljudi in okoliščin, v katerih delujejo. Razdelitev in opredelitev kriz nas opozarja na prekrivanje in prepletanje njihovih značilnosti.« V tem se skriva pomembnost prepoznavanja vrste krize v podjetju, saj se lahko samo na ta način uspešno prilagodimo in povzročimo pozitiven izid nastale krizne situacije.

2.2 Opredelitev zunanjih vplivov krize

Prepoznavanje simptomov, vzrokov in povodov krize je ključnega pomena. Le na ta način je podjetje zmožno preprečiti nadaljnji razvoj krize. V primeru, da je kriza že razvita, jo lahko podjetje na ta način uspešno obvladuje in prepreči negativen izid.

Tako poznamo notranje vplive krize, kar pomeni, da se dogajajo znotraj podjetja, in zunanje vplive krize, na katere podjetje nima vpliva. Razložili bomo pomen zunanjih in notranjih vplivov krize, vendar se bomo osredotočali bolj na zunanje vplive, saj je to tema naše zaključne projektne naloge.

2.2.1 Simptomi krize

Simptomi krize so zgodnji znaki, ki napovedujejo krizo v podjetju. Izrednega pomena je, da ima podjetje kakovosten management, ki simptomov ne bo prezrlo. Management podjetja mora pravočasno zaznati omenjene znake, saj lahko na ta način omili ali celo prepreči njihove posledice (Dubrovski 2004, 24).

Na kakšen način pa lahko management podjetja pravočasno zazna simptome, pa je odgovor v učinkoviti komunikaciji z nižjim managementom podjetja in zaposlenimi v njem. Slednji so bližji dogajanju, saj imajo direkten stik z izdelki/storitvami podjetja (Dubrovski 2004, 24).

Na simptome krize pa morajo biti pozorni tudi drugi udeleženci podjetja. Na prvem mestu so lastniki podjetja, saj so oni tisti, ki imajo največji interes, da podjetje preživi. Sledijo banke, ki morajo poskrbeti za že investirane naložbe. Dobavitelji podjetja morajo biti pozorni in previdni pri zavarovanju tekočih poslov, določanju prodajnih pogojev, ipd. Konkurenca

podjetja je tista, ki se lahko uči na njihovih napakah in tako prevzame tržni položaj in sredstva/tehnologijo (Dubrovski 2004, 24).

Spremembe v podjetju ne zaznavajo samo zgoraj omenjeni. Zaznavajo jih tudi odjemalci podjetja, ki jim spremenjene razmere glede na kakovost izdelka/storitve povzročajo nezadovoljstvo (Dubrovski 2004, 24).

Če želi podjetje preživeti, se je primorano prilagoditi razmeram na trgu (Boeckenfoerde 1993, po Dubrovski 2004, 24).

2.2.2 Vzroki krize

V prejšnji točki smo omenili, da je treba simptome krize pravočasno zaznati. Vendar pa zaradi takšnih in drugačnih razlogov management podjetja simptomov krize ne zaznava ali pa jih zaradi malomarnosti prezre. V nadaljevanju bomo opredelili notranje in zunanje vzroke krize.

Notranji vzroki krize so (Dubrovski 2004, 37):

- neustrezna usposobljenost managementa (neustrezna izobrazba, pomanjkanje potrebnega znanja in izkušenj, prezrti simptomi iz okolja, napačne poslovne odločitve, zapoznele reakcije itd.);
- težave na področju managementa sodelavcev (osebni spori in konflikti med zaposlenimi, neučinkovito motiviranje in razvoj zaposlenih, neupoštevanje načel strokovnosti itd.);
- zavirajoča organiziranost (neučinkovita organizacija, neprimerna organizacijska oblika, neustrezni kadri itd.);
- nekonkurenčni tržni položaj (pomanjkanje marketinškega raziskovanja, neprimerno oblikovanje cen in marketinškega spleta, zastareli/neprimerni izdelki/storitve itd.);
- predraga proizvodnja (zastarela proizvodnja, pomanjkanje novih tehnoloških znanj, inovativnosti, pogoste reklamacije in posledično vrnitev izdelkov itd.);
- neučinkovit informacijski sistem (neskladje med značilnostmi podjetja in njegovim informacijskim sistemom, pomanjkanje nujno potrebnih informacij itd.) ter
- zanemarjena finančna funkcija (neupoštevanje načel financiranja, nerazvit kontroling, neuspešno upravljanje finančnih virov itd.)

Notranji vzroki krize so po zgoraj naštetem vzroki, ki nastanejo znotraj podjetja, zato se označujejo kot subjektivni in endogeni vplivi krize (Dubrovski 2004, 34).

Zunanji vzroki krize so (Dubrovski 2004, 34–35):

- spremembe na trgu (spremenjeno vedenje potrošnikov, padec cen/povpraševanja, močnejša konkurenca itd.);
- spremembe v panogi (sovražni/neuspeli prevzemi, panožna kriza itd.);
- zaradi splošnega napredka (potrebe po novih izdelkih/storitvah, zamenjava stare tehnologije z novo itd.);

- sprememb v politični usmeritvi okolja (zakonske spremembe, državni sporazumi itd.);
- splošna gospodarska kriza (zmanjšanje investicij, varčevalni ukrepi, padec stopnje ekonomske rasti itd.);
- makroekonomski ukrepi (sprememba cen virov in deviznih tečajev, sindikalni ukrepi, carinski in davčni ukrepi) ter
- naravne nesreče in socialnopatološki pojavi (poplave, požari itd.).

Zunanji vzroki krize so po zgoraj naštetem spremembe v okolju podjetja. Podjetje jih ni pravočasno zaznalo in se jim pravočasno in pravilno prilagodilo. Na nastanek zunanjih vplivov podjetje nima vpliva, zato se označujejo kot objektivni in eksogeni vplivi na krizo (Dubrovski 2004, 34 in 36).

2.2.3 Povodi krize

Dubrovski (1998, 11) razlaga povod krize v podjetju, citiram: »Povod je lahko manjši, manj pomemben dogodek, ki pa povzroči verižno reakcijo vseh drugih vplivov, katerih korenine (vzroki) pa lahko segajo v večletno preteklost.«

Povod krize je treba odkriti, kot v matematični enačbi odkrivamo neznanu število. Pomembno pa je vedeti, da povod ni vzrok za nastale krizne situacije v podjetju.

Vrste povodov za krizne situacije so: (Dubrovski 2004, 43):

- stečaj pomembnega kupca,
- nenaden odhod/daljša bolezen članov managementa,
- nepričakovana odpoved kreditne linije,
- okvara stroja,
- nabava neustrezne surovine,
- osebni spori/konflikti,
- izgubljena odškodninska tožba,
- napačna kalkulacija ponudbe,
- reklamirana pošiljka izdelkov in
- nepričakovana unovčitev sredstva zavarovanja, ki povzroči blokado računa in popolno plačilno nesposobnost.

Povod krize lahko primerjamo z zdravjem človeka. Vsak človek dandanes doživlja stresne situacije. Odvisno je od vsakega posameznika, kako bo določeno stresno situacijo prenašal in kako se bo z njo spoprijel. Veliko pa je tudi (nam neznanih) dejavnikov, ki odločajo o nadaljnjem zdravstvenem stanju človeka. Povod za nastalo »krizno situacijo« se lahko v človeku izrazi tudi nekaj let kasneje.

2.3 Omilitev vpliva zunanjih vplivov krize

Temelj razvoja podjetja je spreminjanje, kar pomeni, da bo porušilo obstoječa ravnovesja in vzpostavilo nova. To velja tako za zunanje kot notranje okolje. Da bi se podjetje uspešno prilagajalo spremembam zunanjega okolja, ne sme pozabiti na prilagajanje notranjega (Dubrovski 2000, 84).

Tako lahko spremembe delimo na (Dubrovski 2000, 85):

- postopne spremembe in
- revolucijske spremembe.

O postopnih spremembah govorimo takrat, ko se podjetje spremembam v okolju prilagaja načrtovano, tekoče, pravočasno in pravilno (Dubrovski 2000, 85).

Kombinacija postopnih sprememb in tekočega analiziranja dogajanja v okolju ter napovedovanja smeri v prihodnosti, omogoča vnaprejšnje prilagajanje pričakovanim spremenjenim razmeram poslovanja. To imenujemo aktivno prilagajanje okolju (Dubrovski 2000, 85).

Višja stopnja prilagajanja je takrat, ko je podjetje dovolj usposobljeno in mu tržni položaj dopušča, da lahko samo povzroča spremembe v okolju. Temu pravimo interaktivno prilagajanje (Dubrovski 2000, 85).

Revolucijske spremembe poslovanja podjetje uvede takrat, ko predvideva in napoveduje razvoj na nekem drugem področju, ki za podjetje ni več perspektivno ali privlačno. V tem primeru mora podjetje ponovno opredeliti poslanstvo, vizijo in dolgoročne cilje poslovanja (Dubrovski 2000, 85).

Če je podjetje prisiljeno v revolucijske spremembe takrat, ko spremembe v okolju že nastopijo, mora svoje poslovanje korenito in dramatično spremeniti. To zahteva hiter in temeljit obrat v poslovanju (prestrukturiranje, reinženiring). Posledično se podjetje znajde v neprimerno težjem položaju (Dubrovski 2000, 85).

Po zgoraj opisanih teorijah, ki jih podaja Dubrovski (2000, 84 in 85), je moč razumeti, da se mora podjetje za svoj obstoj postopno prilagajati spremembam v okolju, da bi lahko omililo vplive zunanjih sprememb. Težji koraki prilagajanja nastopijo takrat, ko management podjetja ne usmeri zadostne pozornosti na dogajanje v zunanjem okolju.

2.3.1 Strateški management kot orodje preprečevanja krize v podjetju

Zaradi sprememb, ki nastajajo v okolju podjetja, se je podjetje primorano spreminjati z njim. Orodje, ki preprečuje nastanek krize v podjetju, je strateški management oz. strateško načrtovanje. V sodobnem poslovanju se podjetje prilagodi spremembam, da bi se obvarovalo

pred pojavom latentne ali akutne krize ali da bi se kar najbolje znašlo v turbulentnem okolju (Dubrovski 2004, 181).

Citiram (Wood 2000, 99, po Dubrovski 2004, 181): »Turbulentno okolje je tisto, za katerega velja najvišja kompleksnost in najmanjša stabilnost sestavin ter visoka stopnja sprememb.«

Spremembe, ki se dogajajo v okolju podjetja, so neizogibne, zato se mora strateški management podjetja prilagoditi, da bi lahko nadaljevalo s poslovanjem.

Avtor Gryskiewicz (1999, 8, po Dubrovski 2004, 181) je označil »pozitivno turbulenco« kot neizogibno in kot orodje za doseganje strateških prednosti.

Ravnanje managementa podjetja je še posebej pomembno v primeru, ko se podjetje bori še z zadnjimi močmi in je že v krizi. Poglavitnega pomena je, da management podjetje oživi in ga s tem popelje med varne, uspešne in donosne. Na osnovi tega določijo strategijo, s katero bodo ta cilj dosegli. Pomembno se je zavedati, da je vsak ukrep boleč, počasen in tvegan (Banič 2004, 19, po Zlodej 2009, 18).

V literaturi je mogoče zaslediti več razlag preprečevanja krize v podjetju, vendar vse podajajo enako sporočilo, ki pa je naslednje.

Podjetje se najbolj uspešno bojuje z zunanjimi vplivi krize tako, da se prilagaja spremembam v okolju. Kot se spreminjajo potrebe v okolju, tako se spreminjajo tudi potrebe v podjetju.

V nadaljevanju predstavljamo spremembe, ki jih mora podjetje po našem mnenju uvesti, da bi se uspešno prilagodilo spremembam okolja:

- Dodatna znanja, izobrazba in izkušnje na področjih, v katerih podjetje posluje.
- Dodatne storitve, ki omogočajo potencialnim kupcem/strankam večje zaupanje do podjetja.
- Spremljanje potreb trga, v katerem podjetje posluje.

Če se podjetje drži zgoraj naštetih alinej, se po našem mnenju lahko izogne nastanku krize v podjetju.

3 PREDSTAVITEV NEPREMIČNINSKE AGENCIJE IN POJAV KRIZE V IZBRANEM PODJETJU

V naši zaključni projektni nalogi analiziramo krizo v izbrani nepremičninski agenciji, ki aktivno deluje na slovenski obali. V nadaljevanju sledi opis podjetja.

3.1 Nepremičninska agencija Stenat 2000

Podjetje Stenat 2000, s. p. (v nadaljevanju Stenat 2000) je kot družinsko podjetje odprlo svoja vrata poslovanja leta 1997. Od samega začetka se ukvarja s posredovanjem nepremičnin na slovenski obali. Zaposleni imajo pridobljeno ustrezno licenco s strani Ministrstva za okolje in prostor Republike Slovenije, ki jim omogoča opravljanje poslov nepremičninskega posredovanja. Ravno tako so tudi imetniki licence Informacijske borze nepremičnin (IBN). Svojo korektnost in poštenost so potrdili, saj so med prvimi podjetji, ki so podpisali Kodeks dobrih poslovnih običajev pri poslovanju v prometu z nepremičninami (Stenat 2000 2014).

Trenutno v podjetju delujeta 2 (dva) zaposlena, mož in žena. Žena kot direktorica podjetja in nepremičninska posrednica ter mož kot zaposlen v podjetju na delovnem mestu nepremičninskega posrednika (Nikolić 2014b).

3.2 Analiza SPIN

Strateški management je tisti, ki je zadolžen za najbolj obširno analizo poslovanja podjetja. Managerji, ki so zadolženi za to področje, morajo opazovati celotno podjetje in okolje, v katerem posluje. Pri ugotavljanju trenutnega položaja podjetja na trgu glede na konkurenco, uporabljajo največkrat analizo SPIN (angl. SWOT). Začetne črke omenjene analize že same po sebi povedo, kaj v analizi analiziramo (Košarac 2010, 3):

- S = slabosti
- P = prednosti
- I = izzivi
- N = nevarnosti

Omenjena metoda je orodje za ocenjevanje usklajenosti med strategijo organizacije in njenim okoljem (Biloslavo 2006, 73, po Košarac 2010, 3). Celovito oceno poslovnih možnosti (priložnosti/izzivi) in nevarnosti, ki se kažejo v prihodnosti, izvedemo v fazi iskanja in zaznavanja poslovnih problemov. Pri tem je treba poiskati ključne razvojne dejavnike v okolju podjetja v prihodnosti in postaviti oceno privlačnosti panoge, v kateri podjetje posluje (Pučko 2003, 119, po Košarac 2010, 3).

Pučko (2003, 113, po Košarac 2010, 3) navaja, da analizo začnemo z iskanjem odgovorov na zastavljena vprašanja. Odgovori so poslovni rezultati podjetja, ki so (stopnja rentabilnosti, stopnja ekonomičnosti, stopnja pokritja, stopnja rasti podjetja, tržni delež podjetja itd.):

- boljši oz. slabši rezultati od planiranih velikosti v preteklosti,
- boljši oz. slabši od dosežkov konkurence in
- prispevek poslovne uspešnosti s strani podstruktur in njihovih sestavin (organizacijska, kadrovska itd.) ter procesi in njihove sestavine (tehnološki, distribucijski).

Analiza SPIN nepremičninske agencije Stenat 2000 (Stenat 2000 2014; Nikolić 2014b):

Prednosti:

- oglaševanje v vseh pomembnih oglaševalskih medijih,
- vsi nepremičninski posredniki znotraj podjetja so imetniki državne licence,
- v ponudbo nepremičnin sprejemajo samo nepremičnine z urejeno dokumentacijo,
- zagotavljajo varnost, saj so odškodninsko zavarovani (zavarovalna družba Triglav, d. d.),
- ponujajo 50 % popusta pri plačilu provizije v primeru prodaje in nakupa nepremičnine znotraj njihovega poslovanja,
- zagotavljajo popolno storitev pri prenosu lastništva (pogodbe, vpis v zemljiško knjigo),
- družinsko podjetje,
- slike in videoposnetki nepremičnin na spletni strani,
- izkušnje na področju poslovanja v prometu z nepremičninami že 17 (sedemnajst) let,
- sprejemajo v svojo ponudbo nepremičnin tudi nepremičnine zunaj slovenskih meja, kot je Hrvaška (Buje, Umag, Plovanija itd.),
- pozitivno razvita reklama od ust do ust.

Slabosti:

- v podjetju sta le dva aktivno delujoča nepremičninska posrednika, ki pokrivata 160 nepremičnin,
- pomanjkanje znanja na področju managementa,
- pomanjkanje znanja na področju kriznega managementa,
- pomanjkanje znanja na področju microsoft office programov.

Izzivi:

- sodelovanje z gradbenim podjetjem, ki bi zgradilo nepremičnine na slovenskem trgu,
- dodatna pridobljena znanja na področju managementa in kriznega managementa,
- sponzorstvo na tekmovanjih, ki bi prineslo še večjo prepoznavnost,
- aktivnejše poslovanje zunaj slovenskih meja (obmejna mesta Hrvaške in Italije),
- zaposlitev notranjih in zunanjih delavcev.

Nevarnosti:

- ker je podjetje družinsko, so njegovi zaposleni izpostavljeni večjim konfliktom,
- neustrezno znanje na področju managementa in kriznega managementa
- spremembe na nepremičninskem trgu,
- davčne politike,
- prožnost bank pri odobravanju posojil potencialnim kupcem nepremičnine,
- zaposlitvene možnosti ljudi in posledično njihova kupna moč,
- agresivna konkurenca.

Po opravljeni analizi SPIN nepremičninske agencije ugotavljamo, da izzivom in slabostim ni toliko naklonjena, zato ima veliko prednosti in nevarnosti.

Slabosti, ki jih imajo zaposleni znotraj izbranega podjetja, so večinoma pomanjkanje znanja (management, krizni management in microsoft office programi), ki jih človek pridobi s šolanjem na poslovnih fakultetah. V izziv bi jim bilo, da zaposleni to znanje pridobijo, saj bi se na tak način izognili nepotrebnim negativnim situacijam.

Razlog, da imajo veliko prednosti, je v tem, da je imelo podjetje vpliv nanje. Pri nevarnostih se zgodba malce spremeni, saj pri večini nevarnosti podjetje nima vpliva.

3.3 Ocena o prihodnosti poslovanja Stenat 2000

Po opravljeni analizi SPIN podjetja so naši vidiki na njihovo prihodnost naslednji.

Nepremičninska agencija je družinsko podjetje, kar je lahko prednost in nevarnost. Prednost je zato, ker lahko poslovanje na ta način hitreje raste v višave, saj se zaposleni znotraj podjetja med seboj odlično razumejo. Nevarnost nastopi, ko nastanejo osebni konflikti, ki pa se v družinskem podjetju še najbolj odražajo. Podjetje, ki se tega zaveda, bo veliko pozornosti usmerilo tudi na to področje.

Glede na to, da podjetje posluje že dobrih 17 (sedemnajst) let, je jasno razvidno, da imajo usmerjeno pozornost tudi na področje osebnega razumevanja med sodelavci.

Naslednje prednosti, ki jih imajo, so take, ki potencialni stranki vlivajo zaupanje. Držijo se predpisanih zakonov, ki jih določa panoga, v kateri poslujejo. Prav tako so odškodninsko zavarovani, kar pomeni, da z zavarovalno vsoto odgovarjajo v primeru nekorektnega opravljanja njihovih storitev. Čeprav oglašujejo v vseh pomembnih oglaševalskih medijih, imajo dodatno točko, saj so ustvarili pozitivno reklamo od ust do ust. Dvostransko zadovoljstvo med nepremičninsko agencijo in stranko so vzpostavili tudi na področju financ. To je 50 % popust pri plačilu provizije v primeru posredovanja pri prodaji in nakupu nepremičnine v njihovi nepremičninski agenciji.

Več nepremičnin v ponudbi ustvarja večjo možnost prodaje nepremičnin (Nikolić 2014b).

Nepremičninska posrednika sta samo 2 (dva) in upravljata poslovanje 160 (stošestdesetih) nepremičnin. Če porazdelimo ponudbo na 2 (dva) dela, 1 (en) nepremičninski posrednik upravlja poslovanje 80 (osemdesetih) nepremičnin. Mnenja smo, da bi morale podjetje imeti več nepremičninskih posrednikov, saj je posledično večja možnost prodaje nepremičnine. V prejšnji točki smo opravili analizo SPIN s podjetjem, v kateri je navedeno, da dodatna zaposlitev nepremičninskega posrednika predstavlja podjetju izziv. Naše mnenje je, da bi podjetje moralo zaposliti dodatne nepremičninske posrednike. Kader naj bo mlajši, saj so mlajši seznanjeni s teorijami novih metod poslovanja, kar bi podjetju štel v prednost.

Prednost nepremičninske agencije je tudi, da posluje tudi zunaj slovenskih meja, saj v svojo ponudbo nepremičnin vzame tudi nepremičnine v obmejnih hrvaških mestih. To povečuje možnost prodaje nepremičnin, saj je znano, da so nepremičnine na tem območju cenovno bolj ugodne. A priznavajo, da bi jim aktivnejše poslovanje zunaj slovenskih meja (obmejna mesta Hrvaške in Italije) predstavljalo izziv. Dodatna zaposlitev nepremičninskih posrednikov bi povečala možnost poslovanja z nepremičninami zunaj slovenskih meja in tako povečala možnost prodaje nepremičnin.

V času gospodarsko finančne krize nobena nepremičninska agencija ne pomisli na večje investicije, kot so sodelovanje z gradbenim podjetjem in postavitve novih nepremičnin ter njihovo prodajo.

V večje investicije se ne podajamo v gospodarsko finančni krizi, saj je taka investicija potrebna veliko tehtnih premislekov.

Sponzorstvo na večjih tekmovanjih prinese večjo prepoznavnost, vendar je treba oceniti, ali se podjetju splača investirati v take naložbe. Naše mnenje je, da se na rokometnih in nogometnih tekmah gledalci sproščajo, zato je zadnje, kar jim bo ostalo v spominu, napis nepremičninske agencije.

Vsako podjetje potrebuje znanje na področju managementa in kriznega managementa. V primeru, da v podjetju tega znanja primanjkuje, se bo prej ali slej soočilo s posledicami. V analizi SPIN smo navedli, da imajo neustrezno znanje na omenjenih področjih. To predstavlja nevarnost za prihodnost, zato smo mnenja, da naj stremijo k zaposlovanju mlajšega kadra. Glede na to, da želijo ostati družinsko podjetje, naj preverijo vse možnosti zaposlitve družinskih članov.

V analizi SPIN smo navedli tudi nevarnosti, na katere nimajo vpliva. To so spremembe nepremičninskega trga, davčne politike, bančne politike, kupne moči prebivalcev in nelojalna konkurenca. Na omenjene zunanje vplive nimajo vpliva, lahko pa jih predvidevajo in se jim prilagodijo.

3.4 Pojav krize in analiza poslovanja izbranega podjetja Stenat 2000 v času trajanja krize

Splošno znano je, da je leta 2007 celoten svet zajela gospodarsko finančna kriza. Nekatere države so se iz nje izkopalje prej, druge pozneje, tretje pa so še vedno v boju z njo. Mednje spada tudi naša majhna država Slovenija. Posledica zunanjih vplivov gospodarstva je slabše poslovanje v vseh panogah. Začne se pri bankah, ki so postrile pogoje odobravanja posojil, sledi odpuščanje zaposlenih, manjša kupna moč prebivalcev Republike Slovenije, prodaja slovenskih (nekoč) uspešnih podjetij itd.

Vsako podjetje je občutilo posledice gospodarsko finančne krize.

V zaključni projektni nalogi opisujemo poslovanje izbrane nepremičninske agencije, zato smo opravili osebni pogovor z enim izmed nepremičninskih posrednikov v nepremičninski agenciji Stenat 2000.

Z gospodarsko finančno krizo so bili seznanjeni, saj so mediji vsakodnevno poročali o tem. Z začetkom leta 2008 so občutili prve posledice zunanjih vplivov gospodarstva.

Nepremičninski posrednik iz izbrane nepremičninske agencije je podal informacijo, da so v letu 2008 posredovali samo pri eni prodaji nepremičnine. Leto 2008 je bilo po besedah nepremičninskega posrednika najbolj porazno leto poslovanja, kar jih je izredno skrbelo.

Vendar so se proti gospodarsko finančni krizi borili z zadnjimi močmi, kar jih je popeljalo do tega, da so odkrili tudi podjetniško krizo. Njihov način ponudbe nepremičnin je bil zastarel. V letu 2008 so imeli veliko časa za razmislek, zato so se odločili, da bodo način ponudbe spremenili in prilagodili današnjim razmeram in potrebam trga. Podjetniško krizo so s prilagoditvijo ponudbe delno odpravili.

V podjetju delujeta 2 (dva) nepremičninska posrednika, ki na področju managementa nimata izobrazbe. Vrata poslovanja podjetja sta odprla kot samoučeča se podjetnika, kar jim po 17 (sedemnajstih) letih prinaša veliko prednosti, vendar pa tudi slabosti. Njuna slabost je ravno ta, da na tem področju nimata dovolj znanja. Ker je podjetje družinskega tipa, so se odločili, da nepremičninskih posrednikov, ki niso v ožjem sorodstvu, ne bodo zaposlovali.

Drugi del podjetniške krize bodo odpravili takrat, ko bodo zaposlili nepremičninskega posrednika, ki je v njihovem ožjem sorodstvu.

V točki 1.1 smo opredelili pojme, kot so:

- potencialna kriza,
- latentna kriza in
- akutna kriza.

Če povežemo teorijo in empirični del zaključne projektne naloge, lahko podamo mnenje, da se je podjetje soočalo z zunanjimi vplivi gospodarstva, vendar jih ni prepoznalo v fazi potencialne in latentne krize. Teorija pravi, da akutna kriza zajema že vse značilnosti in posledice krize. V tej fazi je faza že povsem vidna, zato ne gre več za odkrivanje in preprečevanje krize (Dubrovski 2004, 75). Podjetje se je znašlo v akutni krizi ne glede na to, da je kriza doletela okolje, v katerem podjetje posluje.

3.4.1 Finančno gospodarska kriza in njen vpliv na izbrano podjetje Stenat 2000

Nepremičninsko agencijo Stenat 2000 je od leta 1997 do leta 2007 spremljalo uspešno in učinkovito poslovanje. Posel je rasel v višave. Leta 2007 je nastopila splošna gospodarska kriza, ki ji niso mogli pobegniti. Zaradi vpliva zunanjih vplivov krize je vsako podjetje primorano začeti razmišljati v drugačni smeri, kot je razmišljalo prej, zato so pričeli z razmišljanjem v drugi smeri. Postavili so si vprašanje, ali svojim potencialnim strankam ponujajo dovolj.

Nepremičninski posrednik je poudaril, da so na področju nepremičninskega posredovanja vedno poslovali kakovostno. Vendar pa jim je primanjkovalo znanja na drugih področjih (Nikolić 2014b):

- management in krizni management,
- programi microsoft office,
- programi za urejanje fotografij in videoposnetkov.

Do leta 2007 je za njihovo ponudbo nepremičnin skrbel zunanji sodelavec. Takratna ponudba, ki so jo ponujali potencialnim strankam, je vsebovala samo opis nepremičnine. Čeprav so v nepremičninski agenciji že pred letom 2007 razmišljali v smeri korenite spremembe ponudbe, tega niso storili (Nikolić 2014b).

Razlog je bil, da jim je poslovanje cvetelo in letelo v višave, zato so zamisel postavili na stranski tir. Ideja je bila prisotna in želeli so uvesti spremembo, vendar so zavlačevali. Zavedajo se, da je bilo tako razmišljanje napačno. Ker so uspešno in učinkovito poslovali tisto obdobje, niso predvideli, da bi lahko napočila gospodarsko finančna kriza. Ko je ta nastopila, so vse svoje zamisli uresničili (Nikolić 2014b).

Citiram (Nikolić 2014b): »Ker je nastopila gospodarsko finančna kriza, smo imeli dovolj prostega časa za razmislek, kaj lahko spremenimo, dopolnimo in ohranimo.«

Začeli so z nadgrajevanjem ponudbe in spletne strani. Ponudbi, ki je fizično razstavljena na oglasni deski na sedežu podjetju, so dodali fotografije nepremičnin. Na spletno stran so poleg fotografij uvedli tudi videoposnetke nepremičnin. Potencialna stranka ustvari ožji krog nepremičnin, ki jih želi pogledati z nepremičninsko agencijo in tako prihrani čas z nepotrebnim ogledovanjem nepremičnin, ki ji niso všeč (Nikolić 2014b).

Do leta 2008 so reklamne materiale podarjali strankam le ob posebnih priložnostih in praznikih. Z nastopom gospodarsko finančne krize so razširili reklamne materiale skozi celo leto in prekinili z oglaševanjem v nepotrebnih medijih. Ustvarili so krog oglaševanja v tistih medijih, ki so prinašali pozitiven odziv strank (Nikolić 2014b).

Udeležujejo se tudi nepremičninskih sejmov (1-krat na leto), kjer pridobijo nove informacije o nepremičninskem trgu. Da bi prepoznavnost podjetja povečali, so investirali v reklamne nalepke na avtomobilih (Nikolić 2014b).

Citiram (Nikolić 2014b): »Pravi samostojni podjetnik je tisti, ki ima na zalogi toliko varnostne rezerve, da lahko brez prihodkov preživi in pokrije stroške poslovanja za obdobje 6 (šestih) mesecev.«

V letu 2008 je poslovanje na področju nepremičnin občutno upadlo, zato so se odločili prodati eno izmed nepremičnin, ki jo je imelo podjetje v lasti, saj omenjene varnostne (denarne) rezerve podjetje ni imelo. Ker so nepremičnino prodali, jim je uspelo pokriti stroške poslovanja za obdobje treh let (Nikolić 2014b).

Z nastopom gospodarsko finančne krize niso pridobili le slabosti, temveč tudi prednosti in z njimi pridobili znanje, ki ga do takrat niso imeli. Ena izmed novo pridobljenih znanj je »lekcija«, ki jim je podala nauk, da morajo nenehno stremeti k zadostni varnostni rezervi, ki je temelj finančne varnosti. Varnostne rezerve v obliki denarja niso imeli, a so jo imeli v obliki kapitala. To je bila njihova rešitev v letu 2008, ki je bilo po besedah nepremičninskega posrednika najbolj porazno (Nikolić 2014b).

Novo pridobljeno znanje, ki ga postavljajo v ospredje, je tudi nenehno iskanje poti, ki bi zadovoljile okolje, še preden spremembe nastopijo in se na ta način izognejo podjetniški krizi (Nikolić 2014b).

Zaradi stagnacije nepremičninskega trga so kot dejavnost za pokritje dela stroškov poslovanja odprli dodatno dejavnost in vodili poslovanje vzporedno z nepremičninskim posredovanjem. S čistilnim servisom so poslovali od leta 2008 do leta 2010. V zadnjem letu (2010) se jim poslovanje v omenjeni dejavnosti ni več splačalo, zato so prekinili z opravljanjem omenjene dejavnosti. Vso svojo pozornost in napor so ponovno usmerili le v nepremičninsko posredovanje (Nikolić 2014b).

3.4.2 Pojavne oblike krize v notranjem okolju izbranega podjetja Stenat 2000

Temelj razvoja podjetja je spreminjanje. Podjetje mora porušiti dosedanje načine vodenja in obstoječa ravnovesja ter osnovati nove ideje, kar prinaša večjo uspešnost in učinkovitost. To je pogoj za razvoj podjetja (Dubrovski 2004, 192).

V točki 2.2.2 smo navedli notranje vzroke krize v podjetju, ki privedejo do podjetniške krize.

Ker smo jih že opisali, bomo v tej točki opisovali notranje vzroke, ki so izbrano nepremičninsko agencijo privedli do omenjene krize.

V podjetju se strinjajo, da nimajo zaposlenih, ki bi obvladali področje managementa, kar jih je privedlo do skrite podjetniške krize. Spremembam v svojem poslovanju do leta 2007 niso pripisovali večjega pomena in jih posledično prelagali na prihodnost (Nikolić 2014b).

Do revolucionarnih sprememb v poslovanju sicer ni prišlo, saj so posredovanje v prometu z nepremičninami opravljali korektno in v skladu z zakoni. Poskrbeli pa so, da so se prilagodili novim zahtevam in spremembam trga in spremenili način ponudbe nepremičnin (Nikolić 2014b).

Stranke so spremembe opazile in podale mnenje, ki je podjetju sporočalo, da delujejo v pravi smeri. Navdušene so predvsem nad videoposnetki nepremičnin na spletni strani, ki potencialni stranki omogočajo ogled nepremičnine kar za osebnim računalnikom (Nikolić 2014b).

Na podjetniško krizo podjetje lahko vpliva, saj lahko svoje poslovanje prilagodi trgu. Toliko boljše je, če svoje poslovanje prilagodi, še preden spremembe nastopijo.

Nepremičninska agencija sprememb ni uvedla pred nastopom gospodarsko finančne krize, vendar pa še vedno ni bilo prepozno za korak v pravo smer. Čeprav znotraj podjetja ne delujejo nepremičninski posredniki, ki so izučeni na področju managementa, lahko trdimo, da znotraj nepremičninske agencije delujejo dobri managerji. V nasprotnem primeru podjetje gospodarsko finančne krize ne bi preživelo. Vendar smo mnenja, da jim primanjkuje tudi mlajši kader znotraj podjetja, ki bi jih tu in tam opominjal na novosti v managementu in kriznem managementu.

V točki 3.3 smo omenili, da bodo v prihodnosti zaposlili ožjo sorodnico, ki bo nepremičninska posrednica. Omenjena ožja sorodnica se je izučila na področju managementa in kriznega managementa, kar jim bo v veliko pomoč.

Glede na to, da je bodoča nepremičninska posrednica v ožjem sorodstvu, so si pomagali na ta način, da so jo povprašali po njenem mnenju na področju managementa. Tako so osnovali skupne zamisli in ideje ter jih uresničili (Nikolić 2014b).

3.5 Intervju z nepremičninskim posrednikom

Intervju, ki smo ga opravili z enim izmed nepremičninskih posrednikov iz izbrane nepremičninske agencije, je bil opravljen na sedežu podjetja. Časovno je bil opravljen takrat, ko je bila prisotna bodoča nepremičninska posrednica, ki se je že pričela uvajati v poslovanje

pod nadzorom nepremičninskih posrednikov, ki imajo pridobljeno ustrezno licenco (priloga 1).

Ker smo skozi osebni pogovor z nepremičninskim posrednikom postavljali vsa vprašanja, ki nas zanimajo glede poslovanja, smo se odločili, da v intervjuju postavimo taka vprašanja, ki zajemajo začetek poslovanja in poslovanje danes. Tema naše zaključne projektne naloge je področje managementa in kriznega managementa, zato smo skozi vprašanja poizvedovali, ali imajo zaposleni znotraj podjetja potrebna znanja na omenjenih področjih. Ugotovili smo, da so zaposleni znotraj podjetja zaposleni taki tipi ljudi, ki so se na področju poslovanja in nepremičnin učili sami. To pomeni, da na področju managementa in kriznega managementa nimajo pridobljenega znanja, zato so se v krizni situaciji težje znašli. Ker pa se iz kriznih situacij rešujejo, ocenjujemo, da jih je do tega vodila dobro razvita intuicija, ki jo mora imeti vsak podjetnik.

Nepremičninska agencija je družinski tip podjetja, vendar smo jih vseeno povprašali, ali so pripravljeni zaposliti nepremičninskega posrednika, ki ni v ožjem družinskem krogu. Njihov odgovor je dal jasno vedeti, da na te poteze niso pripravljeni, saj so mnenja, da bodo družinski člani bistveno več pripomogli k uspešnemu poslovanju podjetja. Naše mnenje je, da je njihovo razmišljanje v pravi smeri, vendar se morajo managerji znotraj podjetja zavedati naslednjega.

Ker so družinski člani med seboj tesno povezani, je to lahko tako prednost kot slabost. Kot prednost je mišljeno, da imajo skupni interes, da je poslovanje podjetja učinkovito in uspešno. Družinski člani ne bodo ustvarjali lastnih interesov, do katerih prihaja v podjetjih, ki niso družinskega tipa. Kot smo omenili, obstaja tudi slabost. Ravno tako izvira iz tesne povezanosti zaposlenih in problem nastane, ko prihaja do osebnih sporov in večjih konfliktov. Zaposleni znotraj podjetja se morajo zavedati, kdaj je treba odnehati in kdaj je treba razmišljati v dobro poslovanja podjetja in osebne spore pustiti zunaj podjetja.

4 ANALIZA ODZIVOV MANAGEMENTA NA OBVLADOVANJE KRIZE V IZBRANEM PODJETJU STENAT 2000

V nadaljevanju podajamo analize, ki smo jih izvedli s pomočjo intervjuja in osebnega pogovora z enim izmed nepremičninskih posrednikov iz nepremičninske agencije Stenat 2000.

4.1 Analiza prvih znakov gospodarsko finančne krize in odzivi managementa v začetni fazi 2007–2008

Gospodarsko finančna kriza je na trgu nepremičnin v Sloveniji napovedala svoj nastop konec leta 2007. V zadnjem četrtletju leta 2007 je bilo moč zaznati rahle padce cen nepremičnin (Šinkovec 2011, 7).

Nepremičninska agencija Stenat 2000 je občutila korenite spremembe v poslovanju z začetkom leta 2008, ko so morali poskrbeti za preživetje podjetja.

Prvi simptomi so se začeli kazati tako, da je posredovanje v prometu z nepremičninami v letu 2007 upadlo. Po besedah nepremičninskega posrednika je bil razlog padec cen delnic na borzi, zato stranke posledično niso prodale svojih delnic, da bi lahko kupile nepremičnino (Nikolić 2014a).

V letu 2008 so občutili vse simptome krize pri lastnem poslovanju, saj so v omenjenem letu posredovali le pri eni prodaji nepremičnine (Nikolić 2014a).

Še vedno so aktivno delali na tem, vendar pa je bilo največ potencialnih kupcev nepremičnine, ki so potrebovali bančno posojilo. Banke jim posojila niso odobrile, zato je celotno posredovanje propadlo in je nepremičninska agencija ostala praznih rok (Nikolić 2014b).

Bilo je tudi nekaj takih strank, ki so imele zadostno finančno podporo za nakup nepremičnine, vendar so odlašale z njenim nakupom. Razlog za to je nesoglasje med mnenji strokovnjakov na področju nepremičnin, saj so bili eni strokovnjaki mnenja, da bodo cene še bolj upadale, drugi pa, da bodo cene nepremičnin stagnirale (Nikolić 2014a).

Njihov prvi odziv je bila sprememba načina ponudbe nepremičnin potencialnim strankam, saj so se zavedali, da prej ali slej bo gospodarsko finančna kriza minila. Na ta način ostane podjetje v koraku s časom in ponuja trgu to, kar potrebuje. Na gospodarsko finančno krizo, kot smo že omenili, nobeno podjetje nima vpliva, saj lahko samo čakajo, da nastala kriza mine in med tem časom razmišljajo v smeri pravih sprememb poslovanja (Nikolić 2014b).

V točki 3.3.1 smo omenili, da je podjetje leta 2008 odprlo dodatno dejavnost čiščenja, ki jim je omogočalo pokritje dela stroškov poslovanja. Čistilni servis so vodili vzporedno z nepremičninskim posredovanjem (Nikolić 2014b).

Nepremičninska agencija v letu 2008 ni imela zadostne varnostne (denarne) rezerve, zato se je odločila prodati eno izmed nepremičnin, ki jo je imela v lasti. S tem korakom je pridobila nekaj finančnih prednosti, ki so omogočile nemoteno poslovanje in pokritje stroškov poslovanja za obdobje treh let (Nikolić 2014b).

4.2 Analiza odzivov managementa na gospodarsko finančno krizo v času 2009–2012

V nadaljevanju bomo prikazali najpomembnejše dogodke in odzive obravnavanega podjetja po posameznih letih za obdobje 2009–2012.

Leto 2009

Z letom 2009 je vpliv zunanjih vplivov gospodarstva malce popustil. Posredovali so pri več prodajah in najemih nepremičnin kot v preteklem letu, vendar stanje poslovanja še zdaleč ni bilo zadovoljujoče (Nikolić 2014b).

Nepremičninska agencija je s trdim in korektnim delom pred gospodarsko finančno krizo in med njo požela svoje sadove ravno takrat, ko jih je najbolj potrebovala. Njihov uspeh je ohranjanje dobrega glasu, ki je poskrbelo, da so se stranke iz preteklosti vračale k njim (Nikolić 2014b).

Med njimi so bile tudi stranke, ki so prejele pozitivne informacije o njihovem poslovanju, in stranke, ki so jih pritegnile novice, ki so jih uvedli v ponudbi nepremičnin. To so fotografije in videoposnetki nepremičnin (Nikolić 2014b).

Razlogi za večje posredovanje v prometu z nepremičninami so bili različni. Nekatere stranke so bile v finančni krizi, zato so se odločile prodati svojo nepremičnino. Tiste, ki so bile v stiski, so nepremičnine dokaj hitro prodale, vendar je bila prodajna cena nepremičnine malce nižja (Nikolić 2014b).

Leto 2010

Leta 2010 se je odprlo posredovanje v prometu z nepremičninami na najemniškem trgu.

Najemniški trg se je odprl, ker (Nikolić 2014b):

- banke niso odobravale prošenj za bančno posojilo in
- so stranke, ki so imele dovolj finančnih možnosti, z nakupom odlašale zaradi nesoglasij med strokovnjaki na področju nepremičnin.

Istega leta (2010) so se odločili, da bodo prenehali s poslovanjem čistilnega servisa (Nikolić 2014b).

Prvi razlog je, da to ni bila njihova primarna dejavnost, zato niso imeli interesa, da bi usmerili več energije v to poslovanje. Ta dejavnost je bila le pomoč pri izhodu iz krize (Nikolić 2014b).

Posledično se je razvil še drugi razlog, saj je bila na trgu čistilnih storitev konkurenca prevelika in so cene storitev zaradi tega padale, zato se podjetju ni več splačalo ukvarjati s to dejavnostjo (Nikolić 2014b).

Velikega pomena je bil tudi korak v pozitivno smer na področju posredovanja nepremičnin, kar jim je dalo zadostno motivacijo, da so vso svojo energijo usmerili v primarno dejavnost (posredovanje v prometu z nepremičninami) (Nikolić 2014b).

Leto 2011–2012

V letih po 2010, torej v letu 2011 in 2012, so se razmere nekoliko umirile, podjetje pa se je v glavnem že prilagodilo kriznim razmeram in stabiliziralo svoje poslovanje. Zaradi tega v tem času ni prihajalo do posebnih kriznih dogodkov.

4.3 Soočanje z gospodarsko finančno krizo in odzivi managementa danes 2013–2014

V nepremičninski agenciji so se nepremičninski posredniki prilagodili današnjemu poslovanju v času gospodarsko finančne krize. Temelje poslovanja so že prilagodili današnjim razmeram, zato lahko samo še čakajo na izboljšanje gospodarstva, na kar sami ne morejo vplivati.

Menijo, da se stanje nepremičninskega trga odvija v pozitivno smer, saj so prisotni pri odobravanju bančnih posojil, ki jih je čedalje več (Nikolić 2014a).

Ko so prisotni zunanji vplivi gospodarstva, morajo podjetja delati tudi na lastnem razvoju in biti boljši od konkurence. Nepremičninska agencija svoje poslovanje nadgrajuje v vseh pogledih. V preteklosti so za uresničenje nekega posla vlagali manj energije in pozornosti, saj je bil nepremičninski trg v naši državi bistveno bolj razvit, kot je danes. To je bil razlog, da se je posel uresničil brez takih naporov, kot jih morajo nepremičninski posredniki vlagati danes.

Prvi korak, ki ga morajo nepremičninski posredniki oceniti danes, je, da stranki ponudijo nepremičnino, ki je skladna z željo in njihovo kupno močjo. Da bi lahko ponudili več nepremičnin, mora imeti nepremičninska agencija večjo ponudbo nepremičnin. Nepremičninski posrednik iz izbrane nepremičninske agencije poimenuje to »zakon verjetnosti« (Nikolić 2014b).

Vsaka stranka, ki prodaja nepremičnino, želi iz nje iztržiti največ. Da bi lahko prišlo do uresničenja posla, mora nepremičninski posrednik uskladiti želje prodajalca in potencialnega kupca nepremičnine. Danes je to še toliko bolj pomembno kot v preteklosti, saj je kupna moč ljudi nižja. Ko se prodajalec in potencialni kupec uskladita pri željah, je najtežje delo nepremičninskega posrednika skoraj že opravljeno, čeprav še vedno obstaja nevarnost, da si tako potencialni kupec kot prodajalec nepremičnine premislita (Nikolić 2014b).

Posel je uresničen, ko je sklenjena kupoprodajna pogodba pri odvetniku ali notarju. Ko je opravljen podpis kupoprodajne pogodbe, je v osnovi delo nepremičninskega posrednika zaključeno. Ker po tem posel še ni zaključen, saj je treba urediti še plačilo davka na davčni upravi in uresničitev plačila nepremičnine, se lahko nepremičninski posredniki odločijo, da strankam pomagajo pri opravljanju zadnjih omenjenih storitev. V preteklosti smo temu rekli »dobra volja nepremičninskega posrednika«, danes pa je to obvezno, saj na ta način pokažejo, da bodo strankam stali ob strani do predaje ključev nepremičnine (Nikolić 2014b).

4.4 Predlogi izboljšav za management izbranega podjetja

S pomočjo zbrane teorije o managementu in kriznem managementu ter opravljenih osebnih razgovorih in intervjuja z nepremičninskim posrednikom iz izbrane nepremičninske agencije smo ugotovili, da je bila njihova prilagoditev na vplive gospodarstva uspešna.

Predlog 1: Uspešnejša prilagoditev bi bila, če bi zaposleni znotraj podjetja imeli potrebna znanja na področju managementa in kriznega managementa, saj bi se na ta način bistveno lažje in hitreje prilagodili okolju, v katerem poslujejo.

Predlog 2: V analizi smo ugotovili, da se nepremičninski posredniki znotraj izbrane nepremičninske agencije udeležujejo raznih seminarjev nepremičninskega posredovanja. Naš predlog je, da naj v tej smeri tudi nadaljujejo, saj na omenjenih seminarjih lahko pridobijo informacije, ki jim bodo koristile v prihodnosti.

Predlog 3: Glede na to, da smo skozi osebni razgovor in intervju ugotovili, da pričakujejo prihod mlajšega zaposlenega, ki je izučen na omenjenih področjih, ocenjujemo, da se bodo v prihodnosti bistveno hitreje in lažje prilagajali zunanjim spremembam in se s tem izognili negativnim posledicam. To pa ne izključuje možnosti, da bi se tudi starejši kader izobraževal na tem področju. Naš predlog, ki smo ga razvili za izbrano podjetje, je, da se tudi starejši zaposleni vključijo v razna izobraževanja na področju managementa in kriznega managementa, saj bodo na ta način v podjetju bistveno lažje in hitreje našli rešitve, še preden krizne situacije nastanejo.

Predlog 4: Da bi bilo poslovanje podjetja v obdobju največjega udarca gospodarsko finančne krize nemoteno, so se odločili prodati nepremičnino, ki so jo imeli v lasti, saj niso imeli zadostne varnostne rezerve v obliki denarja. Naše mnenje je, da bi bila dobra zamisel, če

ustvarijo transakcijski (varčevalni) račun za take primere. Tako lahko ohranijo imetje in z denarno rezervo pokrivajo morebitne izgubljene posle, ki so posledica nastalih kriznih situacij.

Predlog 5: Leta 2008, ko je bilo najbolj porazno leto poslovanja, so odprli storitveno dejavnost čiščenja, ki jim je omogočala pokritje manjšega dela stroškov. Na ta način so veliko energije in pozornosti usmerili v sekundarno dejavnost in se posledično niso 100 % (stodstotno) posvetili iskanju rešitev iz krizne situacije na področju nepremičninskega posredovanja.

V podjetju sta le direktor in en zaposlen, vendar sta oba nepremičninska posrednika. Da bi se učinkoviteje, uspešneje in hitreje prilagodili nastali krizni situaciji, bi bilo treba vse napore usmeriti le v eno dejavnost. Odprtje druge dejavnosti jih je zamotilo pri iskanju rešitev in prilagoditev na zunanje razmere.

5 SKLEP

Na podlagi zbranih informacij in razvitih predlogov izboljšav menimo, da se je nepremičninska agencija uspešno prilagodila zunanjim spremembam, saj bi bila v nasprotnem primeru vrata nepremičninske agencije zaprta že pred letom 2010.

V točki 3.4 smo ugotovili, da je razlog za izhod iz kriznih situacij dobro razvita intuicija, ki jo mora imeti vsak podjetnik oz. poslovnik znotraj podjetja. V tem primeru jih je intuicija vodila v pravo smer, vendar si v prihodnje ne smejo privoščiti le intuicije, temveč povezovanje znanja na področju managementa in kriznega managementa ter intuicije.

Menimo, da se zunanjim vplivom gospodarstva ne more nobeno podjetje tako uspešno prilagoditi, da ne bi nosilo nobenih posledic. Lahko jih le omili. V nepremičninski agenciji so posledice zunanjih sprememb omilili. Možnosti ukrepanja so tehtali in jih uspešno pretehtali, saj so prve jasno pokazane posledice gospodarsko finančne krize občutili v začetku leta 2008. Istega leta so nepremičnino, ki jo je imelo podjetje v lasti, prodali in si tako zagotovili nemoteno poslovanje podjetja. Čeprav niso imeli varnostne rezerve v obliki denarja, so jo imeli v obliki kapitala.

Nepremičninska agencija deluje v enem izmed najbolj razvitih regij v Republiki Sloveniji, zato smo mnenja, da jim bo poslovanje na slovenski obali veliko bolje uspevalo kot nepremičninskim agencijam v manj razvitih regijah države.

Kot največji problem štejem pomanjkanje znanja na področju managementa in kriznega managementa. Ne glede na to, da pričakujejo prihod nepremičninskega posrednika, ki se je izučil na tem področju, obstaja možnost sporov. Razlog za spor bi lahko bil neskladje mnenj in prepričanj, saj je starejši kader samouk tip poslovnega, mlajši pa ima potrebno znanje na omenjenih področjih, a brez dolgoletnih izkušenj.

Želimo si, da bi bila naša zaključna projektna naloga odličen nasvet managementu izbrane nepremičninske agencije. Glede na to, da se podjetju bližajo spremembe in to je prihod novega in mlajšega kadra, smo mnenja, da se bosta morala tako starejši kot mlajši kader prilagajati med seboj in razviti najboljše možne rešitve v prihodnosti.

LITERATURA

- Banič, Ivo D. 2004. *Procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Barnett, Carole K. in Michael G. Pratt. 2000. From threat-rigidity to flexibility: toward a learning model of autogenic crisis in organizations. *Journal of Organizational Change Management* 13 (1): 74–88.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Boeckenfoerde, Bjoern. 1993. Kriza podjetja. *Pristop* 2: 33–40
- Boškin, Elvis. 2005. *Vzroki in posledice nastanka krize v podjetju*. Diplomsko naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 1998. *Krizni management in prestrukturiranje podjetja*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Fink, Steven. 1986. *Crisis management*. New York: Amacom.
- Gryskiewicz, Stanley S. 1999. Positive turbulence. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hwang, Peter in David J. Lichtenhal. 2000. Anatomy organisational crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 8 (3): 129–140.
- Košarac, Nataša. 2010. *SWOT analiza izbranega podjetja*. Zaključna projektna naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management.
- Kraus, Georg in Christel Beckler-Kolle. 2004. *Führen in Krisenzeiten*. Wiesbaden: Gabler.
- Krystek, Ulrich. 1989. Entwicklung und Kultur der Unternehmung werden durch Krisen verändert. *Zeitschrift Führung + Organisation* 58 (3): 186–193.
- Marinič, Igor. 1997. Ali imata inovativni management in kriza podjetja kaj skupnega? *Naše gospodarstvo* 49 (5/6): 454–464.
- Müller, Rainer. 1985. Corporate crisis management. *Long Range Planning* 18 (5): 38–48.
- Nikolić, Goran. 2014a. *Intervju z nepremičninskim posrednikom*. Koper, 10. november.
- Nikolić, Goran. 2014b. *Osebni pogovor z nepremičninskim posrednikom*. Koper, 15. oktober.
- Pučko, Danijel. 2003. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Roux-Dufort, Christophe. 2003. *Gerer ed decider en situation de crise*. Paris: Dunod.
- Spillan, John E. 2003. An explanatory model for evaluating crisis events and managers' concerns in non-profit organisations. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 11 (4): 160–167.
- Stenat 2000. 2014. *Stenat 2000*. [Http://www.nepremicninskioglasnik.com/stenat/home](http://www.nepremicninskioglasnik.com/stenat/home) (7. 10. 2014).

- Šinkovec, Nina. 2011. *Poslovanje nepremičninskih posrednikov v času gospodarske krize*. Zaključna projektna naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Tavčar, Mitja. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
- Wood, Robin. 2000. *Managing complexity*. London: The Economist.
- Zlodej, Matej. 2009. *Proučevanje krize in mogočih ukrepov kriznega managementa v podjetju X*. Delo diplomskega seminarja, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

PRILOGA

Priloga 1 Zapis intervjuja z nepremičninskim posrednikom iz nepremičninske agencije
Stenat 2000, s. p., z dne 10. novembra 2014

INTERVJU Z NEPREMIČNINSKIM POSREDNIKOM IZ NEPREMIČNINSKE AGENCIJE STENAT 2000, S. P.

Spoštovani,

v naši zaključni projektni nalogi raziskujemo management in krizo v vaši nepremičninski agenciji, zato prosimo, da na naša vprašanja odgovorite iskreno. Če postavljena vprašanja posegajo v poslovne skrivnosti podjetja, prosimo, da nas na to opozorite. Poslovnih skrivnosti ne bomo objavljali.

1. Podjetje je odprlo svoja vrata poslovanja leta 1997. Ali nam lahko zaupate, kako je potekalo začetno poslovanje?

Z ženo sva nepremičninsko agencijo odprla, ko sem bil še zaposlen na Telekomu Slovenije. Moral sem si razporediti čas delovanja v podjetju in na Telekomu.

Poslovanje ni bilo enostavno, saj sprva nisva imela zadostnega znanja s področja podjetništva in nepremičninskega posredovanja. Sproti sva se učila, kako delovati na trgu nepremičnin. Ker sva imela sprotno učenje na omenjenih področjih, je podjetje prvih 5 (pet) let poslovanja bilo na pozitivni 0 (ničli), kar pomeni, da je podjetje uspešno pokrivalo stroške poslovanja.

Leta 2002 je poslovanje pričelo rasti, vendar sva imela občutek, da ne dovolj.

Leta 2004 me je pot ponesla čez lužo, v Kanado. Družinski prijatelj mi je omogočil obisk v eni izmed kanadskih nepremičninskih agencij. Izmenjavanje mnenj me je popeljalo do naslednjega zaključka. Zaključek je bil, če želim poslovanje podjetja popeljati v višave, se mu moram posvetiti 100 % (stoodstotno). Ko sem se vrnil v Slovenijo, sem se odločil zapustiti delovno mesto na Telekomu Slovenije in usmeriti več moči v poslovanje v prometu z nepremičninami. Od takrat dalje sva z ženo, ki je tudi nepremičninska posrednica, usmerila vse moči v poslovanje v prometu z nepremičninami. Ob skupnih močeh se je poslovanje razcvetelo.

2. Kakšna je vaša izobrazba in izobrazba vaše sodelavke?

Oba imava V. stopnjo izobrazbe. Jaz sem po poklicu elektrotehnik in elektronik, sodelavka pa je kemijska tehničarka. Nikoli si nisva predstavljala, da bova pričela s poslovanjem na področju nepremičnin, saj najino šolanje in pridobljena izobrazba ni podobne smeri.

3. Glede na to, da se vaša izobrazba in izobrazba sodelavke ne povezuje s tovrstnim poslovanjem, nas zanima, zakaj ste se odločili za posredovanje v prometu z nepremičninami?

Nepremičninski trg leta 1997 še ni bil tako razvit, kot je danes. Takrat je lahko opravljal poklic nepremičninskega posrednika vsak, ki je odprl nepremičninsko agencijo. Z ženo (sodelavko) sva imela občutek, da lahko v tem poslu uspeva, zato sva se vanj tudi podala. Brez izkušenj in brez zadostnega znanja, vendar z ogromno volje.

- 4. V prejšnjem odgovoru ste nam povedali, da je v preteklosti lahko bil nepremičninski posrednik vsak, ki je odprl nepremičninsko agencijo. Glede na to, da še vedno poslušate na področju nepremičnin, je moč sklepati, da ste se udeležili vseh potrebnih usposabljanj na omenjenem področju. Kakšne pogoje mora danes izpolnjevati oseba, ki želi dobiti licenco za opravljanje dela nepremičninskega posrednika?**

Z letom 2006 je izšel nov zakon, in sicer Zakon o nepremičninskem posredovanju, ki pravi, da lahko ustrezno licenco pridobi oseba, ki ima končano najmanj višjo strokovno izobrazbo. Po končani najmanj višji strokovni izobrazbi lahko opravlja ustrezen strokovni izpit in s tem pridobi licenco za opravljanje nepremičninskega posrednika. V današnjem času obstajata dva centra, kjer skrbijo za usposabljanje na področju nepremičninskega posredovanja in pripravijo nepremičninskega posrednika na opravljanje strokovnega izpita.

- 5. V odgovoru št. 2 ste nam povedali, da imata s sodelavko le V. stopnjo izobrazbe. Če prav razumemo, ste se strokovnega izpita iz nepremičninskega posredovanja udeležili brez opravljanja višje strokovne izobrazbe?**

Ko je izšel Zakon o nepremičninskem posredovanju, smo morali nepremičninski posredniki, ki opravljamo posel več kot 3 (tri) leta, predložiti vse potrebne dokaze o poslovanju. Na ta način smo bili »oproščeni« nadaljnje študija in smo lahko opravljali delo nepremičninskega posrednika.

- 6. Ali menite, da ste na omenjenih usposabljanjih pridobili vso potrebno znanje na področju podjetništva, managementa, kriznega managementa in posredovanja v prometu z nepremičninami?**

Splošno znano je, da se teorija in praksa razlikujeta. Na usposabljanjih smo pridobili veliko smernic, vendar pa sem se na področju posredovanja v prometu z nepremičninami večinoma sam izučil skozi leta poslovanja. Na področju podjetništva, managementa in kriznega managementa sem dobil znanje le skozi vsa leta poslovanja. Največ znanja na zadnje omenjenih področjih sva z ženo (sodelavko) pridobila od leta 2008 pa vse do danes. Glede na to, da podjetje še danes posluje, sem mnenja, da imava znanje tudi na teh področjih, vendar ne dovolj.

- 7. Ko smo opravili osebni pogovor z vami, ste nam zaupali, da v bližnji prihodnosti pričakujete prihod družinskega člana, ki bo imel znanje na področju managementa, podjetništva in posredovanja v prometu z nepremičninami. Ali ste odprti za možnosti zaposlovanja kadra, ki ni v družinskem krogu?**

To bi nam predstavljalo velik izziv, vendar trenutno stremimo k ohranjanju družinskega podjetja. Razlog se skriva v tem, da bodo največ prispevali k poslovanju podjetja družinski člani, saj imajo z nami skupni interes.

- 8. Kakšne koristi in težave je prinesla vašemu podjetju gospodarsko finančna kriza?**

Z nastopom gospodarsko finančne krize smo dobili več prednosti kot slabosti. Res je, da je z nastopom krize korenito upadlo poslovanje, vendar pa nas je tudi na marsikaj opomnilo. Opomnilo nas je, da se nepremičninski trg lahko razpoči kot balon. Ravno zato je treba usmeriti pozornost tudi v zadostne varnostne (denarne) finančne rezerve, ki v prihodnosti omogočajo nemoteno poslovanje. Da bi lahko pokrili stroške poslovanja, smo kot izhod

izbrali prodajo ene izmed nepremičnin, ki jih je imelo podjetje v lasti. Sprašujem se, kako bi bilo, če podjetje nepremičnin ne bi imelo. Intuicija in želja po doseganju visokih ciljev sta nas vodili do te točke, da je podjetje kupilo nepremičnine. Ena izmed njih pa je nazadnje rešila poslovanje.

Delo na področju posredovanja v prometu z nepremičninami smo vedno opravljali kakovostno in po zakonih, vendar smo od gospodarsko finančne krize prejeli tudi nauk, da je treba določeno poslovanje prilagoditi potrebam in zahtevam trga. Biti v koraku s časom.

9. Ali nam lahko zaupate prve znake gospodarsko finančne krize v vašem podjetju med leti 2007–2008 in 2009–2012? Kakšni so bili vaši odzivi?

Najprej vam bom opisal prve znake, ki so se pokazali že v začetku leta 2007.

V mesecu dni so nam propadle štiri prodaje nepremičnin, saj so cene delnic na borzi padle. V letu 2008 smo posredovali le pri eni prodaji nepremičnine in to stanje je bilo, iskreno povedano, zelo zaskrbljujoče. Ker je bilo stanje zaskrbljujoče, smo za zasilni izhod odprli še dodatno storitveno dejavnost čistilni servis, s katerim smo pokrili manjši del stroškov. Prav tako smo prodali eno izmed nepremičnin, ki smo jo imeli v lasti. To nam je omogočilo nemoteno poslovanje za obdobje 3–4 let.

Z letom 2010 se je stanje na nepremičninskem trgu nekoliko izboljšalo in s tem tudi naše poslovanje. Recimo, da je bilo od leta 2010 do konca leta 2012 neko mirovanje na nepremičninskem trgu, kar pomeni, da se poslovanje ni premikalo navzgor, prav tako pa tudi ne navzdol.

Nismo mogli oceniti, kam se bo poslovanje odvijalo. Lani, leta 2013, se je poslovanje začelo odvijati v pozitivno smer, saj smo začeli posredovati pri prodajah nepremičnin nekaj več kot prejšnja leta. Vendar je še vedno to poslovanje daleč slabše kot v tistih letih, preden je nastopila gospodarsko finančna kriza.

10. Kako se danes v vašem podjetju soočate in odzivate na gospodarsko finančno krizo danes 2013–2014?

Danes smo se že nekako privadili na poslovanje v gospodarsko finančni krizi. Kot sem že omenil, se poslovanje odvija v pozitivno smer, vendar pa še zdaleč ni v tako zadovoljujočem obsegu. Ker sem po naravi optimist, pričakujem, da bo v prihodnosti stanje veliko boljše. Take gospodarsko finančne krize so bile tudi v preteklosti in vsaka taka kriza se je tudi končala, zato pričakujem, da se bo gospodarsko finančna kriza, v kateri smo danes, tudi končala. Do takrat pa bomo poslovali po najboljših močeh, kot smo poslovali do danes in poslujemo še danes.

11. Kdaj bo po vašem mnenju konec gospodarsko finančne krize? Kaj mora za to narediti gospodarstvo – država? Kako boste vi na poslovanju zaznali, da je konec krize?

Gospodarsko finančne krize po navadi trajajo neko desetletje. Moje mnenje je, da bo do leta 2016 ali 2017 prevladovalo tako stanje, ki mu bo sledila gospodarska rast.

Vendar pa se moramo zavedati, da moramo združiti moči vsa podjetja, vključno z bankami in politiko. Do razcveta na trgu nepremičnin bo prišlo šele takrat, ko bodo banke konsolidirale in ponovno omogočale prebivalcem in podjetjem lažji dostop do bančnih posojil.

Priloga 1

Ker dandanes skoraj vsaka stranka v našem poslovanju zaprosi za bančno posojilo, opazamo, da se zadnje mesece stanje izboljšuje tudi na tem področju. To je mogoče prvi znak, ki pravi, da smo zelo blizu izhodu iz gospodarsko finančne krize.

12. Najlepša hvala za sodelovanje.